

# 拓殖大学 経営経理研究

森園子教授 退職記念号

第 123 号

2023 年 3 月

---

森園子先生へ、ご退職にあたり感謝のことば……………	金山茂雄 (1)
退職に当たって……………	森園子 (3)
森園子教授の略歴および教育・研究業績……………	(5)

## 論文

タックスガバナンスとその開示に係る アプローチの日英比較……………	稲葉知恵子 (13)
日本自動車企業における DX 戦略 — CASE や MaaS への取り組みの現状と課題 — ……	植木真理子 (27)
企業の IT 戦略 — IT の活用事例から — ……	金山茂雄 (37)
臨床試験の質マネジメントシステムにおける 規格の比較に関する研究……………	佐野雅隆 (51)
企業活動に関する透明性と消費者行動……………	西大輔 (61)
中小企業における設備投資マネジメント・プロセス — 非財務効果および財務業績に与える影響 — ……	牧野功樹 (73)
「のれん」の定期償却議論をめぐる概念異同 ……	宮川昭義 (89)

## 研究ノート

イタリアにおける監査プロフェッションの形成 — 監査プロフェッションの比較史的考察 (2) — ……	岡嶋慶 (105)
シンポジウム「SDGs 時代におけるベネフィット・ コーポレーション制度の国際比較」報告……………	(129)
経営経理研究所活動実施報告……………	(135)
拓殖大学研究所紀要投稿規則……………	(137)
『拓殖大学経営経理研究』執筆要領 ……	(140)

---

## 前 号 目 次

### 論 文

- 企業におけるワークルール遵守強化に影響を及ぼしうる  
国際的基準・ルールの可能性……………石 毛 昭 範 ( 1 )
- 戦後日本の公認会計士制度の創設とコーポラティズム  
— わが国の監査プロフェッション形成 — ……岡 嶋 慶 ( 11 )
- 医療機関のレジリエンス向上を目的とした  
豪雨災害記録の残し方に関する研究……………佐 野 雅 隆 ( 33 )
- 消費者参加型新製品開発の認知と  
マーケティング成果の実態……………西 大 輔 ( 45 )
- 科学技術と社会技術における変化と環境  
— 企業経営の情報化の史的展開 — ……金 山 茂 雄 ( 63 )

### 研究ノート

- ドイツにおける監査プロフェッションの形成  
— 監査プロフェッションの比較史的考察 (1) — ……岡 嶋 慶 ( 83 )

### 書 評

- 島内高太著『企業内訓練校の教育システム  
— 連携と共有による中核技能者育成』……………石 毛 昭 範 (107)
- 2019～2021 年度 月例研究会報告 …………… (111)
- 経営経理研究・投稿規則…………… (117)
- 経営経理研究・執筆要領…………… (120)

拓殖大学  
経営經理研究

第 123 号

拓殖大学経営經理研究所





森 園子教授



# 森園子先生へ、ご退職にあたり感謝のことば

商学部教授 金山茂雄

本学政経学部教授森園子先生は、2023年3月末をもって退職されます。先生には、政経学部および商学部経営学科経営情報（現IT経営）コースの情報分野で長年にわたり学生に教育していただきました。2005年3月、拓殖短期大学が閉校となり、大学内組織の再編に伴い2004年4月、拓殖大学政経学部へ移籍され現在に至っております。本学だけではなく学外の研究者との交流、共同執筆、学会を始め学術団体など、特に、科学研究費補助金（平成26～28、29～31年）による研究では他大学の研究者との共同研究の代表責任者として、まれに多彩な能力を遺憾なく発揮し現在も活躍しております。

先生と私は、私が非常勤講師時代から商学部の情報科目の取りまとめや、また入試関係業務などを一緒に担当させていただいたことが多かったです。そして、政経学部と商学部の二つの学部の科目を担当し学部・学科教育に大いに貢献があったからこそ現在も商学部経営学科にIT経営コースが存在しております。

1995年4月から拓殖短期大学専任講師として着任し、1998年4月助教授、大学内組織再編に伴い2004年4月拓殖大学政経学部教授に昇任いたしました。その間、2000年4月から2001年3月には米国イリノイ大学コンピュータサイエンス学科デジタルコンピュータ研究所客員研究員として留学し、帰国後は拓殖短期大学や拓殖大学の運営に尽力されました。30年近くを学校法人拓殖大学（拓殖短期大学、拓殖大学）で過ごされ、この度大学を去られることは大いに寂しさを感じます。

先生の研究領域は、多岐にわたる複雑系に近い領域・分野であり、それぞれの科目との関係が強く、商学部経営学科の企業経営や政経学部経済学科の経済理論に深く関わりのある非常に重要な領域・分野の研究をされてきました。その意味では「パソコンデータ分析、データ分析論、ネットワークとマルチメディア、情報科学論、情報リテラシー」の科目を担当し、数学教育や情報教育に意欲的に取り組まれておりました。経営学・経済学全体からの観点から数学の領域・分野は、非常に重要であり、理論と実践には欠かせない知識であります。特に、実社会では数、記号などの表現方法が多く、即戦力となり得るためにも学校教育の中で習得しなければなりません。その領域・分野を教育・研究で実践され学生に教授することは大変なことであります。日頃から学生が理解されるように努力され、研究されてきました。また、留学先の米国イリノイ大学デジタルコンピュータ研究所の経験を活かした幅広い教育・研究が実践されてきました。そして、海外での研究報告・発表も積極的に取り組む姿勢は大いにみならうところがあります。それらの研究成果は著書、論文等として発表され、高い評価を受けられています。

あらためて先生は、二つの学部の情報教育を熟知しさらに本学学部・学科運営にあたり、様々な角度からご助言ならびにご指導を頂きました。特に先生は、教育にあたり厳しさに加え愛情をもった学生指導に尽力されました。また、私ども教員にも分け隔てなく接していただきました。その温

厚なお人柄には学生はもとより教職員の方々からも大変に信頼され、慕われてきました。

先生、長い間いろいろとお世話になり、本当にありがとうございました。拓殖大学教職員一同心より御礼と感謝を申し上げます。これからもお身体を大切にされ、研究の面でもさらなるご活躍をされることをお祈りいたしまして、感謝の言葉とさせていただきます。

2023年2月1日

## 退職に当たって

拓殖大学政経学部 教授 森 園 子

私が、初めて拓殖大学を訪れたのは1994年の秋のことでした。その時の拓殖大学 A 館の佇まいを今でも鮮明に覚えています。翌1995年、拓殖短期大学専任講師として奉職し、以後、情報教育及びデータ解析を担当しました。その後2004年に政経学部に移籍し、実に30年近く(29年間)、私の人生の3分の1ほどを拓殖大学と共に過ごしたことになります。

最初に奉職した拓殖短期大学は、私にとって非常に印象深く大きな存在となりました。

拓殖短期大学は、昭和25年(1950年)に、働く勤労青年を対象とした夜間開講型の学舎として発足した短大でした。平成17年3月(2005年)にその幕を閉じるまで、10,728名の卒業生を社会に輩出し、高度経済成長を遂げた日本を支えました。社会が必要とし、時代が求めた短大であったのです。小規模な短大でしたが、小規模だからこそ夜間開講型だからこそ成し得た教育がそこにはあったように思います。

当時の拓殖短大の情報教育環境は、NEC mate Nx 33 D/M システムで、その頃のどの大学でもそうであったように、学生2人にPCが1台、学内LAN及び画面転送装置及び制御装置も無いという状況でした。私は、それらのシステムの敷設を申請し、高橋敏夫短大長のもと平成10年(1998年)にS館PC室にそれらすべての情報環境が整いました。

学生達はコンピュータに非常に興味を持って熱心に取り組みました。その様子が非常に印象深く、私は実践した情報教育を私立大学情報教育協会に報告・発表し、平成11年(1999年)、私立大学情報教育協会協会賞並びに、拓殖大学総長賞を受賞しました。これは本当に短大の学生諸君あつてのことでした。

大学における情報教育を考えると、企業を中心とする社会の動きや学術文化の流れを捉え、それらの要請と学生の理解度とを併せ、何が必要で何が必要でないのかを常に包括的に考えていかなければなりません。特に情報分野においては、その変化が激しく、大学における情報教育もそのニーズに応えるべく変容していきました。

平成16年(2004年)に私は政経学部に移籍しましたが、当時、政経学部には「情報技術の基礎・運用」という講座が選択科目として配置されているのみでした。学生達がコンピュータに触れる機会が少なく、就職活動もままならないという現状を伺い、平成17年(2005年)「政経学部における情報教育の展望と目指すべき方向」というレポートを、当時の平戸幹夫学部長に提出しました。翌2006年に「情報技術の基礎・運用」(後の情報リテラシー)が1年生に必修化され、同時に情報SAが配置されました。同2006年、さらに「政経学部における情報教育カリキュラム」を提出し、

2007年に2年次配当として、「情報リテラシーⅢ/Ⅳ」(2/2) (後の「コンピュータとプログラムⅠ/Ⅱ」), 「ネットワークとマルチメディアⅠ/Ⅱ」(2/2), 「情報科学論Ⅰ/Ⅱ」(2/2), 3年次に「パソコン経済分析Ⅰ/Ⅱ」(2/2), が新設されました。非常に大きな改革でした。この時のカリキュラム改革, 教務委員会での会議の光景が今も蘇ります。

研究面では, 2000年, 米国イリノイ大学コンピュータ・サイエンス学科デジタルコンピュータ研究所(DCL)に客員研究員として滞在し, 論理回路設計(logic circuit design)に取り組んだこと, 2004年のICME 10国際会議(コペンハーゲン)における基調講演「Present State of Information Education in Japan」では, 様々な国際的な知見を得たこと, 2011年のEARCOME 5国際会議で「The Transition of Freshman's Skill in Information Technology」を発表したことを印象深く覚えています。また, 日本学術振興会による研究助成を受け, 科研プロジェクト(研究代表者)の一環として, フランス(2016, 2月), イギリス(2016, 2月), ドイツ(2016, 6月), フィンランド(2019, 10月)を訪問視察, 海外調査を行ったことは, 研究内容の面でも, また私の人生にとっても大きな収穫でした。それぞれの地で得た経験・集積知, たとえばイギリスのWestminster Schoolでは, Westminster 寺院で荘厳な礼拝を経験, フランスでのパリ教育省での調査を踏まえ, ストラスブール大学でのCONFÉRENCEで講演「What and how to learn?」を行ったこと, ドイツでのカッセル大学ワークショップでの発表, ハイデルブルグ大学, ギムナジウム, オウル大学理科・数学センターでの調査等。30年近くに渡る教育や研究のたくさんの思い出・出来事が臉に浮かんできます。

また, 拓殖大学学生諸君には, 各授業, 毎年実施された学生による授業評価, セミナール活動等で大いに励まされ, 教育に対する意欲と勇気を貰いました。学生諸君, 本当に有難う。

ロシアのウクライナ軍事侵攻, 米中対立など緊迫した世界状況, 新型コロナウイルス感染症(COVID-19, 2019)の世界的な蔓延, 技術革新に伴うAIやIoT等のデジタル技術の進展によるSociety 5.0, 経済状況の変化, 新しい資本主義と, 今, 激動の時代を迎え, 大学にも大きな変革が求められています。

その中にあっても伝統と歴史を備えた拓殖大学が, 益々の発展を遂げられますことを祈念しております。

最後になりましたが, 私の人生に教育と研究の機会を与えてくださった拓殖大学とその学生諸君に感謝の気持ちをお伝えして, 筆を置くことに致します。

2023年2月1日

## 森園子教授の略歴および教育・研究業績

### 【学歴】

- 1975年 3月 津田塾大学学芸学部数学科卒業  
1977年 3月 津田塾大学大学院理学研究科博士前期課程修了（数学専攻） 理学修士  
1983年 3月 立教大学理学部博士後期課程満期退学（数学専攻）

### 【職歴】

- 1975年 4月 津田塾大学非常勤講師  
1995年 4月 拓殖短期大学専任講師  
1998年 4月 拓殖短期大学助教授  
2000年 4月 米国イリノイ大学コンピュータサイエンス学科デジタルコンピュータ研究所 (DCL)  
客員研究員  
2001年 4月 獨協大学経済学部非常勤講師（2001年 4月～2011年 3月）  
2004年 4月 拓殖大学政経学部教授

### 【職務上の実績（学内外における活動）】

#### (1) 学内活動（2004年～2018年）

- 2004年～2006年 総合情報センター運営委員会  
2004年 拓殖短期大学記念誌（仮称）編集委員会  
2005年～2006年 ホームページ管理運営委員会  
2005年～2006年 政経学部 HP 委員会（2006年：委員長）  
2005年～2006年 政経学部国際交流委員会  
2005年～2006年 政経学部 GP 委員会  
2005年～2006年 政経学部 IT 委員会  
2005年～2006年 政経学部オリエンテーション実行委員会兼ガイドブック編集委員会  
2006年～2007年 教育支援 e ラーニング推進委員会  
2006年～2012年 政経学部教務委員会  
2007年～2008年 政経学部単位互換制度委員会  
2007年～2012年 政経学部就職支援委員会  
2008年～2009年 教育支援 e-Education 推進委員会  
2009年～2010年 就職委員会  
2010年～2011年 政経学部 PR 委員会（2011年～2012年 委員長）  
2010年～2012年 政経学部入試実行委員会  
2010年～2013年 政経学部オープンキャンパス企画運営委員会  
2011年～2012年 広報委員会

2011年～2012年 インターンシップ実行委員会  
2011年～2012年 各種委員会委員長連絡会議  
2012年 政経学部カリキュラム運営委員会  
2013年 就職キャリアセンター会議インターンシップ実行委員会  
2013年 政経学部国際交流委員会  
2014年～2015年 政経学部初年次教育委員会  
2014年～2018年 拓殖大学情報管理委員会  
2014年～2018年 総合情報センター運営委員会  
2013年～2018年 政経学部学部奨学生選考委員会  
2015年～2018年 政経学部オリエンテーション実行委員会

大学院における活動（2013年以降）

2013年～2018年 奨学生選考委員会（2015年～2018年 委員長）  
2015年～2018年 FD委員会  
2013年～2016年 HP・広報担当

## （2）学外活動

1997年～1998年 IEA 第3回 国際理科・数学教育調査 第2段階調査・国内専門委員  
2001年～2004年 私立大学情報教育協会短期大学会議運営委員  
2002年～2009年 文部省メディア教育開発センター共同研究員  
2012年～2016年 中央大学企業研究所客員研究員  
2009年～現在 数学教育学会理事

## 【受賞】

1999年11月 私立大学情報教育協会協会賞  
1999年11月 拓殖大学総長賞

## 【外部競争的資金獲得状況】

2014年4月 科学研究費補助金 日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（C）「文系学部におけるデータ分析に伴う数理的教育の構築とICT活用」研究代表者  
2017年4月 科学研究費補助金 日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（C）「人文・社会系学部におけるデータ分析を機軸とした数理的教育の構築」研究代表者

## 【学内研究費補助金獲得】

1999年4月 拓殖大学経営経理研究所補助金共同研究 A「会計学教育におけるハイパーテキストの構築」研究分担者  
2006年4月 拓殖大学経営経理研究所補助金個人研究 A「e-Learningと総合的情報教育」研究分担者

## 【研究業績（著書，論文，その他）】

### 〈著書〉

- こんな数学やってみませんか？ -101の課題- 共訳 1992年 東京書籍  
新編 新しい数学Ⅰ（文部省検定済教科書）共著 2001年1月 東京書籍  
新編 新しい数学Ⅱ（文部省検定済教科書）共著 2001年1月 東京書籍  
新編 新しい数学Ⅲ（文部省検定済教科書）共著 2001年1月 東京書籍  
模索されるe-ラーニング -事例と調査にみる大学の未来- 分担執筆 2005年5月 東信堂出版  
ITの知識と操作 編著 2009年4月 創泉堂出版  
情報処理とコンピューティング 編著 2010年4月 創泉堂出版  
大学生の知の情報ツールⅠ 編著 2012年3月 共立出版  
大学生の知の情報ツールⅡ 編著 2012年9月 共立出版  
文科系学生のためのパソコンデータ分析 編著 2013年6月 共立出版  
文科系学生のためのデータ分析と情報活用 編著 2014年4月 共立出版  
文科系学生のためのデータ分析とICT活用 編著 2015年2月 共立出版  
大学生の知の情報ツールⅠ改定第2版 編著 2015年4月 共立出版  
大学生の知の情報ツールⅡ改定第2版 編著 2015年4月 共立出版  
大学生の知の情報スキル 共立出版 編著 2017年11月 共立出版  
この数学，いったいいつ使うことになるの？ 共訳 2019年5月 共立出版  
大学生の知の情報・AIスキル 編著 2022年3月 共立出版

### 〈学術論文〉

- 中学校数学における図形の指導と論理的思考 単著 1998年3月 東京理科大学 SUT BULLETIN  
第15巻 pp.27-30  
文科系短期大学における総合情報教育 単著 1998年3月 文部省科学研究費補助金研究成果報告書国立教育研究政策所 pp.74-78  
算数・数学教育に対する保護者の意識 単著 1998年3月 日本数学教育学会誌 第80巻 第3号 pp.2-9  
算数・数学教育に対する保護者の意識の関係 -社会的文脈における数学教育- 単著 1998年6月 経営経理研究 第60号 pp.153-175  
中等教育における「数学教育」と「情報」及び「総合的な学習」 単著 1998年10月 数学教育 第40巻第2号 東京理科大学 1998 pp.138-140  
R進法浮動小数点数と実数 単著 1999年3月 コンピュータソフトウェア 日本ソフトウェア科学会編 岩波書店 Vol.16 No.2 pp.20-31  
社会的文脈から見た数学教育 -保護者の意識調査から- 単著 1999年10月 数学教育 第41巻第2号 東京理科大学 pp.33-38  
文科系短期大学における総合的情報活用能力の育成 単著 1999年11月 情報教育研究 第2巻 第1号 私立大学情報教育協会 pp.1-6  
Quick Derivations Of The Maxterm Expansion Form A Disjunctive Form And Single-rail Input

- NAND Networks For Parity Functions 単著 2001年3月 拓殖短期大学創立50周年記念  
論文集 pp.93-107
- 形式的なプログラミング教育とその評価 単著 2003年12月 情報科学研究 第21号 獨協  
大学情報センター pp.103-112
- 日本の情報教育における現状とその展望 -大学における情報教育の方向性- 単著 2005年12  
月 拓殖大学経営経理研究第76号 pp.55-74
- 2006年度問題を控えた日本の情報教育と数学教育 単著 2006年4月 数学教育 第48巻第1号  
東京理科大学 pp.51-56
- e-LearningとLMS 大学におけるその現状と方向性 単著 2006年8月 拓殖大学経営経理研究  
第78号 pp.84-108
- e-Learningと総合的情報教育 単著 2007年4月 拓殖大学経営経理研究第80号 pp.93-128
- 新しいe-Learning 2.0の背景と実際 単著 2008年8月 日本数学教育学会高専・大学部会論文誌  
pp.97-118
- インターネット上で作成する共同レポートの作成 単著 2009年 情報科学研究 第27号 獨協  
大学情報センター pp.49-58
- 我が国の情報教育と学生の情報リテラシー習熟度の変遷 単著 2009年 日本数学教育学会高  
専・大学部会論文誌 pp.107-120
- インターネット上の共同学習 -クラウドコンピューティングを利用した総合的情報教育- 単著  
2010年12月 日本数学教育学会高専・大学部会論文誌 pp.43-56
- 経済・ビジネス分野に生きる数学 -経済・ビジネス活動と数学教育- 単著 2017年3月 日本  
数学教育学会高専・大学部会論文誌第23号 VOL.23 NO.1 pp.103-114
- フランスの数学教育とバカロレア -経済・社会系分野における数学の視点から- 単著 2017年  
9月 数学教育学会誌 Vol.58 No.1・2 pp.1-14
- 数学的な活動を促す課題学習の実践 単著 1998年3月 文部省科学研究費補助金研究成果報告  
書国立教育政策研究所 pp.78-85
- 情報教育における総合的な学習 単著 1999年3月 文部省科学研究費補助金研究成果報告書『算  
数・数学における総合的な学習の試み』国立教育政策研究所 pp.121-124
- 数学教育と経済活動に関する研究 単著 2000年3月 文部省科学研究費補助金研究成果報告書  
算数・数学における総合的な学習 国立教育政策研究所 pp.152-162
- 拓殖短期大学における情報教育の実践と評価 単著 2002年10月 東京都私立短期大学協会  
pp.22-25
- 文科系短期大学における形式的プログラミング教育 単著 2002年10月 文部省情報処理教育研  
究集会講演論文集 文部省・東京大学 pp.205-208
- いつも学生とともに 単著 2002年12月 大学教育と情報 vol.11 No.2 私立大学情報教育協  
会 pp.28-30
- 文科系短期大学における形式的プログラミング教育と新しい評価 単著 2003年7月 第11回情  
報教育方法研究発表会資料 私立大学情報教育協会 pp.146-147
- Visual Basicを用いた形式的プログラミングとその評価 単著 2003年10月 数学教育学会誌発

- 表論文集 pp.180-182
- 学生による授業評価に関する一考察 単著 2003年10月 日本教育工学会講演論文集 pp.689-690
- 文科系大学における学生の入学時のIT活用能力推移と情報教育 単著 2005年9月 日本科学教育学会年会論文集 29 pp.477-478
- 中等・高等教育における統計教育と情報の現状 単著 2007年3月 数学教育学会誌春季年会発表論文集 pp.126-128
- 模索の続くe-Learning その背景と実践 単著 2007年9月 数学教育学会秋期年会発表論文集 pp.40-42
- Google Documentsによるインターネット上のコラボレーション 単著 2009年 文科省情報教育研究集会講演論文集 pp.357-360
- Google Documentsによるインターネット上の協調学習 単著 2009年 数学教育学会秋季例会発表論文集 pp.42-44
- グループ・プレゼンテーションとインターネット上の学生間相互評価 単著 2010年3月 数学教育学会春季年会発表論文集 pp.227-229
- The Transition of Freshman's Skill in Information Technology in Japan 単著 2010年8月 5th EAST ASIA REGIONAL CONFERENCE ON MATHEMATICS EDUCATION PROCEEDINGS Vol.1 p.225
- ICT活用能力の推移 -情報の必修化がもたらしたもの- 単著 2010年9月 数学教育学会秋季例会発表論文集 pp.177-179
- クラウドコンピューティングとインターネット上の共同学習 単著 2010年12月 文科省情報教育研究集会講演論文集 pp.100-103
- 大学生の入学時におけるICT活用能力と数学における基礎学力 単著 2011年3月 数学教育学会春季例会発表論文集 pp.61-63
- パソコンデータ分析にみる学生の数学力 単著 2012年3月 数学教育学会春季例会発表論文集 pp.34-36
- 文科系大学で必要とされる数学力 単著 2012年9月 数学教育学会秋季例会発表論文集 pp.41-43
- 今, 求められる情報と統計 単著 2013年9月 数学教育学会春季例会発表論文集 pp.40-42
- 文系学部における情報と数理教育 単著 2014年3月 数学教育学会誌春季年会発表論文集 pp.149-151
- 文系学部(経済・ビジネス)における数理的内容 単著 2014年8月 数学教育学会夏季研究会論文集
- 経済・ビジネス分野に生きる数学と情報 -経済ビジネス活動と数学教育- 単著 2014年9月 数学教育学会2014年度秋季例会発表論文集 pp.11-13
- 経済・ビジネス活動と数学教育 -いろいろな平均と金利・キャッシュフロー- 単著 2015年9月 数学教育学会秋季例会発表論文集 pp.126-128
- 文系学部における数理的教育構築の必要性 単著 2016年3月 数学教育学会春季年会発表論文集 pp.120-122

- 経済・社会系分野から見たフランスの学校制度とバカロレア 単著 2017年3月 数学教育学会  
2017年度春季年会予稿集 pp.212-214
- この数学, 一体どんなところで使うの? と訊かれたら - これからの知識情報化社会を生き抜くた  
めの数学とは - 単著 2018年3月 2018年度数学教育学会夏季研究会(関東エリア) 発表  
予稿集 pp.24-25
- 社会から求められる数学とその内容 単著 2018年3月 2018年度数学教育学会春季年会予稿集  
pp.198-200
- これからの知識情報化社会を生き抜くための数学とは? - 進路・職業と数学教育 - 単著 2019  
年3月 2019年度数学教育学会春季年会予稿集 pp.121-123
- 文系数学の観点から見たフィンランドの数学教育 単著 2020年3月 数学教育学会2020年度春  
季年会予稿集 pp.37-39
- 数理資本主義社会の中の数学教育改革 単著 2020年9月 数学教育学会2020年度秋季例会予稿  
集 pp.138-140
- フランスとフィンランドの数学教育 - 経済・社会系分野における数学の視点から - 単著 2021  
年9月 数学教育学会2021年度秋季例会予稿集 pp.26-28
- 数学離れ - その打開のために - 単著 2022年3月 数学教育学会2021年度春季年会予稿集  
pp.20-22
- 割合は何故難しいか? - その打開のために - 単著 2022年9月 数学教育学会2022年度秋季  
例会予稿集 pp.25-27
- 千葉県内の高等学校における数学教育の実情について 共著 2015年3月 統計教育実践研究  
統計数理研究所 pp.47-52
- 文科系学部における数理的教育の構築 共著 2015年3月 京都大学大学教育研究フォーラム発  
表論文集 pp.312-313
- 今, 求められる数学教育の多様性 - 経済・ビジネス活動と数理的な内容 - 共著 2016年3月  
京都大学大学教育研究フォーラム発表論文集 pp.110-111
- 多様化する数学教育のニーズ 共著 2016年3月 京都大学大学教育研究フォーラム発表論文集  
pp.136-137
- 数学における情報リテラシーについて 共著 2016年3月 数学教育学会春季年会発表論文集  
pp.98-100
- 経済活動における数学 - 金利とローン返済における授業実践 - 共著 2016年7月 数学教育学  
会誌夏季研究会予稿集 pp.21-24
- 経済統計分野における数理的な内容 共著 2016年9月 数学教育学会2016年度秋季例会予稿集  
pp.68-70
- 文系を対象に関数電卓を活用した授業 共著 2017年7月 数学教育学会夏季研究会予稿集  
pp.10-12
- 経済・社会的分野から見たフランスの数学教育 共著 2017年7月 数学教育学会夏季研究会予  
稿集 pp.13-15
- 非理系学生の数理学習における病理診断 共著 2017年9月 数学教育学会2017年度秋季例会予

稿集 pp.8-10

これから知識情報化社会を生き抜くための数学とは 共著 2018年3月 第24回大学教育研究  
フォーラム発表論文集 p.232

学習者を泣かさず笑わす数学的な活動とは？ 共著 2019年3月 第25回大学教育研究フォー  
ラム発表論文集 p.183

社会が求める数学とその内容 - その数学, 一体どこで使うの? と聞かれたら - 共著 2019年  
3月 第25回大学教育研究フォーラム発表論文集 p.247

AI人材の育成と数学教育 - 文系数学の視点から - 共著 2021年3月 第27回大学教育研究  
フォーラム発表論文集 p.99

AI時代の「人財」育成と数理的教育 共著 2021年3月 第27回大学教育研究フォーラム発表  
論文集 p.118

数理教育のユニバーサルデザイン化 - 遠隔授業の風景からすけて見える要支援 - 共著 2021年  
3月 第27回大学教育研究フォーラム発表論文集 p.102

社会で求められる数学の内容とは何か - 日本の数学離れを考える - 共著 2022年3月 第28  
回大学教育研究フォーラム発表論文集 p.177

### 【その他】

中学校数学課題学習 Let's Try for Windows (ソフトウェア 共同制作) 1996年6月 東京書籍  
バーコードの数学的な構造 単著 1999年10月 数学教育 明治図書 No.503 pp.46-51

PowerPoint 講習会報告 単著 2003年7月 拓殖大学総合情報センター報 第6号 p.7

FDとIT ITで大学が変わる! 本当になるのか? 何が変わるのか? 単著 2003年11月 拓  
殖大学総合情報センター報 第7号 pp.3-5

大学教育と情報 - 拓殖短期大学における入学時のIT活用能力推移から - 単著 2004年7月  
拓殖大学総合情報センター報 第8号 pp.3-6

短大がその使命を終えるとき - 拓殖短期大学の半世紀 - 共著 2005年3月 拓殖大学

### 【その他の学術活動 (国際会議, オーガナイズドセッション・オーガナイザー, シンポジウム・ コーディネーター, 総合・招待講演など)】

The state of information technology education in Japan 単著 2004年7月 10th International  
Congress on Mathematical Education Programme ICME9 国際会議 (デンマーク・コペン  
ハーゲン) にて基調講演

What and How to Learn? Mathematics Education in Japan and its Current States 単著 2016  
年2月 Strasbourg University Conference (フランス・ストラスブール) にて招待講演

Mathematics Education in Japan and Its Current States - On the view point of Economic and  
Business faculties - 単著 2016年6月 Kassel University Workshop (ドイツ・カッセル)  
にて講演

数学教育学会 Organized Session A 「今, 社会が求める数学とは? 経済・ビジネス活動と数学教  
育」2016年3月にてオーガナイザー

数学教育学会 Organized Session A 報告「今、社会が求める数学とは？ 経済・ビジネス活動と  
数学教育」2016年6月 学会通信第53号 pp.10-11

数学教育学会シンポジウム「数理資本主義社会の中の数学教育改革」2020年9月にてコーディネーター

シンポジウム「数理資本主義社会の中の数学教育改革」報告 2020年12月 数学教育学会学会通信第71号 pp.4-8

2021年度数学教育学会にて総合講演「フランスとフィンランドの数学教育 –経済・社会系分野における数学の観点から–」2021年9月

2021年度数学教育学会総合講演報告「フランスとフィンランドの数学教育 –経済・社会系分野における数学の観点から–」単著 2021年11月 数学教育学会学会通信第75号 pp.4-5

北欧文化協会にて招待講演「世界で一番幸福な国の数学教育」2021年2月

<https://www.hokuobunka.org/>

数学教育学会シンポジウム「数学離れ –その打開のために–」2022年3月にてコーディネーター

数学教育学会シンポジウム報告「数学離れ –その打開のために–」2022年3月 学会通信77号 pp.9-11

〈論文〉

# タックスガバナンスとその開示に係る アプローチの日英比較

稲葉 知恵子

## 要 旨

本論文の目的は、日本とイギリスのタックスガバナンスの実施状況と開示内容を比較することにより、両者の違いがどのように引き起こされているのかを明らかにすることである。税務情報の開示について日本とイギリスは対照的なアプローチをとっている。イギリスでは法律で税務情報の開示が義務化され、さらに企業は法律で要請される以上の情報開示を行っている。一方、日本では国税庁の税務調査時に「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」の提出を要請されるものの、これは非公開かつ任意のものである。利害関係者全般への税務情報の開示も企業の自発的な開示による。

本論文では、2022年1月31日時点で TOPIX Core 30 を構成する日本企業 30 社と FTSE 30 を構成するイギリス企業 30 社の開示内容を比較し、その開示傾向の違いを考察した。この日英比較の結果、主に2つのことが明らかになった。第一に、ステークホルダー理論より税金を「社会貢献を構成する CSR の一要素」と捉える場合税務情報の開示に積極的になる。第二に、日本企業の税務情報の開示傾向はその文化的特性から解釈することができる。

キーワード：タックスガバナンス、税務情報、情報開示、CSR、非財務情報

## 1. はじめに

会計の役割は、技術的な実践 (technical practice) に留まらず、社会的実践 (social practice)<sup>1)</sup> や道徳的実践 (moral practice)<sup>2)</sup> に及ぶ (Carnegie et al., 2021)<sup>3)</sup>。持続可能な社会を達成するため会計からアプローチすることが可能である。例えば、Serafeim et al. (2019) は企業が利害関係者、環境および社会全体に及ぼすプラスとマイナスの影響を年次報告書に反映し企業の活動とその結果を意思決定に織込むインパクト加重会計 (Impact-Weighted Accounting) を提唱している<sup>4)</sup>。会計行為や情報開示によって、社会にインパクトを与えることができるため、持続可能な社会を目指し、これらの目的に寄与する財務情報および非財務情報を開示する重要性が高まっている。

非財務情報とは、財務情報 (財務諸表上の数値) では表せない情報である。財務情報は過去のパフォーマンスを示すのに対し、非財務情報は将来のパフォーマンスを考える上で有用な情報について記述している。日本では、非財務情報の開示は義務付けられていない。企業は自発的に CSR 報告書やサステナビリティレポート、統合報告書などで非財務情報を開示している。本研究では、非

財務情報の中でも「税の透明性」(tax transparency)に焦点を当てる。持続可能な社会を築く上で、企業は社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)を果たしている。経済協力開発機構(Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD)による「多国籍企業向けガイドライン 2011」によれば、納税は人権、雇用、環境、贈収賄との闘いなどの問題とともに、責任ある企業行動の領域として扱われている<sup>5)</sup>。適切な納税により持続可能な社会の構築に寄与することができるため、納税は最も基本的なCSRと考えることができる。

税務情報の開示について、イギリスと日本は対照的なアプローチをとっている。イギリスでは、2016年より売上高が2億ポンド以上または資産総額が20億ポンド超の企業は、税務リスクの管理方法、自社の税務リスク、タックス・プランニングに対する考え方、及び歳入税関庁(Her Majesty's Revenue and Customs: HMRC)との協力という4つの観点から税務戦略(Tax strategy)を開示することが義務付けられている(Finance Act 2016, Schedule 19)。これを受けて、定型文の表現のみで税務情報を開示している企業もあるが、20ページを超えるTax Transparency Report, Tax Contribution Report, Tax Strategy Report等を公表し、法律で要請されている以上の情報を積極的に開示する企業もある。

一方、日本では税務情報の開示を義務付ける法律はないため、その情報開示は企業が自発的に行うのみである。OECDからの要請には、国税庁による「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組」<sup>6)</sup>によって応えている。これは、国税局長が指定した特別国税調査官所掌法人<sup>7)</sup>を対象に「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」を踏まえ、「良好」、「おおむね良好」、「改善が必要」の3区分で評価を行い、トップマネジメントとの面談において評価結果および要改善事項を伝達する取組である<sup>8)</sup>。

課税当局が要請する税務情報の開示アプローチの違いが「タックスガバナンス」の実践内容にも影響を及ぼしている。イギリスは税務戦略の開示を義務付け、その中でタックスガバナンスの開示にも言及しているが、コモンローの体系を採るためタックスガバナンスそのものについては定義をしていない。タックスガバナンスの定義は個々の企業の開示内容から帰納的に考察する必要がある。一方、日本では経済産業省から委託された事業の中でKPMG税理士法人やデロイトトーマツ税理士法人が「税務ガバナンス」という言葉でタックスガバナンスを「グローバルレベルで税務コンプライアンス及び税務プランニングを行うこと」<sup>9)</sup>と定義している。ここで、税務コンプライアンスとは、「税に関する法令・規制を遵守して支払うべき税額を正しく計算し、自らの税務ポジションの妥当性を客観的に疎明して、想定額の税額の変動を防ぐ取り組み」<sup>10)</sup>である。税務プランニングは、「事業の変化などを通じて、企業の税コストを最適化する取り組み」<sup>11)</sup>である。

本論文では、日本とイギリスのタックスガバナンスの実施状況と開示内容を比較することにより、両者の違いがどのように引き起こされているのかを考察する。

## 2. 課税当局のアプローチ

税の透明性が重視されるようになった発端はStarbucks, Google, Apple, Amazonといった多国籍企業による租税回避行動にある(Barford and Holt, 2013)。多国籍企業の税の透明性を求める声がNGOによってあげられ(Christians, 2014)<sup>12)</sup>、世界的政治運動へと発展した(Christians,

2013; Dunker and Willkomm, 2022; Oats and Tuck, 2019)。2015年、OECDは多国籍企業が税制の抜け穴を利用して国際的租税回避を行う問題（Base Erosion and Profit Shifting: BEPS）に対する行動計画により、多国籍企業が支払った税金に関する詳細なデータを税務当局に開示することを義務付けた。本章では、これに対してイギリスのHMRCと日本の国税局がどのように応えたのかを概観する。

#### (1) イギリス歳入税官庁（HMRC）の取組

イギリスは、税をコストと考え最小化しようとする「アグレッシブなタックスプランナー」に確実に対処するため、OECDの勧告を受けて税務戦略の開示を法制化した<sup>13)</sup>。

イギリスの2016年財政法（Finance Act 2016）のSchedule 19に体系化された税務戦略開示規制は、HMRCのSummer Budget 2015で発表され、運用開始日を含む規制の最初の詳細は2015年12月に公表された。この規定により、2016年9月15日以降に開始する会計年度から一定の要件を満たす企業は税務戦略を開示することが義務付けられた。

企業は税務戦略を開示する場所を選択することができる。企業のホームページやアニュアルレポートに掲載している企業もあれば、Tax transparency reportやTax contribution reportといった名称で独立した報告書を作成する企業もある。企業は開示期限前に税務戦略を公表し、無料で一般にアクセスできるようにしておく必要がある<sup>14)</sup>。

税務戦略の開示を要請されるのは「適格法人」（Qualifying entities）である。「適格法人」とは、総資産が20億ポンド以上または売上高が2億ポンド以上のイギリス企業及びグループだけでなく、イギリスに拠点を持ち、売上が7億5,000万ユーロを超える企業も含む。また、要件を満たす場合は個人事業主にも適用される。

開示内容は、①税務リスクの管理方法、②自社の税務リスク、③タックス・プランニングに対する考え方、及び④HMRCとの協力の4つの必須項目が規定されている。これら4つの要素を全て開示する必要があるが、納税額などの定量的な情報の開示は求められていない。

開示の要請に従わない場合、初回は7,500ポンドの罰金が科される可能性がある。その後は正措置を講じない場合はさらに罰金が科される可能性がある<sup>15)</sup>。4つの必須項目について開示していない場合は罰金が科される可能性があるが、開示内容の具体的な内容は企業が決めることができる。そのため、企業によって記述内容の量にばらつきがある。

HMRCによれば、税務戦略の開示を義務付ける目的は情報開示を通してタックス・プランニングに関する行動の変化を促し、その結果、タックス・コンプライアンスを強化することである<sup>16)</sup>。記述内容の詳細についての規定はないため、罰金によって企業をコントロールすることは意図していない。HMRCは、これらの開示に対する利害関係者の関心や監視の目を活用し、税務戦略の変更を促すことを目指している。

HMRCは定性的な情報開示を要請している点に特徴があるが、どの程度どのような情報を開示するかは企業の裁量に任されている。その理由の一つとして、イギリスの企業は租税回避スキームの開示義務（The Disclosure of Tax Avoidance Schemes: DOTAS）によりHMRCに租税回避スキームに関する情報を提供していることが挙げられる<sup>17)</sup>。このような代替の情報源があるため、HMRCは企業の税務戦略開示の具体的な内容について詳細に規定せず、各企業が記述内容を決定

する。税務戦略開示規制は利害関係者の関心や監視を前提にしている。

## (2) わが国の国税庁の取組

わが国では、国税庁が「税務コーポレートガバナンスの充実に向けた取組」を通して OECD の勧告に込えている。税務コーポレートガバナンスとは「税務について経営責任者が自ら適正申告の確保に積極的に関与し、必要な内部統制を整備すること」（国税庁調査課，2021）である。

この制度の対象となる特別国税調査官所掌法人は税務調査の際に、企業側の担当者が事前に「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」を記入する。「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」における自己評価項目は、内部体制の状況等（①トップマネジメントの関与・指導，②税務（経理）担当部署等の機能，③税務に関する内部牽制の体制，④税務調査での指摘事項等に係る再発防止策，⑤税務に関する情報の周知）と調査の対応状況等（⑥税務調査への的確な対応，⑦帳簿書類等の保存状況）から構成される。国税庁は、企業の担当者が記入を記入した「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」の内容を踏まえて税務コーポレートガバナンスの状況を3段階で評価する。そして、トップマネジメントとの面談において評価結果および要改善事項を伝達する。税務コーポレートガバナンスの状況が良好な企業は次の税務調査時期の延長や調査期間の短縮がなされる<sup>18)</sup>。

「税務コーポレートガバナンスの充実に向けた取組」は義務ではない。企業は「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」の記入に依りなくてもペナルティはない。記入した「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」は一般には公開されない。国税庁は税務コーポレートガバナンスの取組が良好で次回税務調査時期延長の対象となった企業数は公表しているが、具体的な企業名は公表しない。国税庁が実施している「税務コーポレートガバナンスの充実に向けた取組」により開示される情報の性質は、定性的情報で、情報へのアクセシビリティが課税当局に限定されている、情報を開示するかどうかは任意であるという特徴がある。

「税務コーポレートガバナンスの充実に向けた取組」は、企業の立場からは不適切な税務処理が発生するリスクの軽減、税務調査対応の負担軽減という目的で行われる。課税当局の立場からは調査必要度の高い法人へ調査事務量を重点的に配分する目的で行われる<sup>19)</sup>。

国税庁ホームページに掲載されている「大企業の税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組事例」によれば、図表1の内容が模範的取組として例示されている<sup>20)</sup>。この内容から、国税庁が主導する税務コーポレートガバナンスは、税務リスクの内容を適正申告や適正な税務処理がなされないこととして、トップマネジメントが自ら適正申告に積極的に関与し必要な内部体制を整備することにより租税回避防止を目指していることが分かる。

図表 1 税務コーポレートガバナンスの模範的取組

① トップマネジメントの関与・指導 ・ 税務に対する会社の方針の明確化 ・ 税務調査への対応と再発防止のための取組
② 税務（経理）担当部署等が機能 ・ 税務精通者の配置・活用 ・ 事後チェック（社内監査）の効果的な実施 ・ 第三者的観点からの取組状況の確認
③ 税務に関する内部牽制の体制 ・ 税務（経理）担当部署への情報の集約 ・ 事業部門と税務（経理）担当部署との連絡・相談体制等の強化 ・ 税務上の不適切行為を行った社員等に対するペナルティ制度の整備
④ 税務調査での指摘事項等に係る再発防止策 ・ 再発防止策の周知 ・ 再発防止策の策定・周知後のフォローアップ
⑤ 税務に関する情報の周知 ・ 社内に対する税務に関する情報の周知 ・ グループ企業等への税務に関する情報の周知

（出典） 国税庁（2021）pp. 1-5 を基に筆者作成。

### （3）小括

日本もイギリスも多国籍企業が税制の抜け穴を利用して国際的租税回避を行う問題に対応する形でタックスガバナンスに注力することとなったが、課税当局が採用するアプローチは異なる。HMRCは「適格法人」が税務情報を開示することを義務付けた。一方、日本の国税庁は「特別国税調査官所掌法人」が税務調査を受ける際に企業がタックスガバナンスの取組を自己評価することを促した。日本では税務情報の開示は義務付けられていないため、税務情報を開示している企業は自発的に情報開示を行っている。

税の透明性は、内容の性質（定量的情報か定性的情報か）、アクセシビリティ／機密性のレベル（すべての利害関係者が情報にアクセスできるか、情報を得られるのが課税当局などの一部の利害関係者に限定されているか）、強制力（開示することは任意で希望する企業のみが自発的に開示を行うか、法律により開示することが義務付けられているか）の観点から分類することができる<sup>21)</sup>。日本とイギリスの課税当局が要請する税務情報の特徴は図表2のようにまとめることができる。

図表 2 課税当局が要請する税務情報の特徴

	内容の性質	アクセシビリティ	強制力
イギリス	定性的情報	全ての利害関係者が情報にアクセスできる。	税務戦略を開示することが義務付けられている。
日本	定性的情報	課税当局のみに情報を提供する。	任意。

（出典） Dunker and Willkom（2022）p. 7 の分類を基に筆者作成。

### 3. 税務情報の開示内容の分析

#### (1) 分析方法

ここでは、課税当局のアプローチの違いが日本とイギリスのタックスガバナンスの実施状況と開示内容にどのような影響を与えているか分析する。

分析対象企業は2022年1月31日時点でTOPIX Core 30を構成する日本企業30社<sup>22)</sup>とFTSE 30を構成するイギリス企業30社<sup>23)</sup>とする。これらの企業を対象とする理由は、時価総額が大きく国際的な事業を展開している企業を取り上げるためである。それぞれの企業のホームページ、アニュアルレポート、CSR報告書、サステナビリティレポート、統合報告書等で2016年度から2021年度の期間に税の透明性についてどのような内容を記述しているかを分析する。

分析の方法は、基本方針 (Tax principles)、税務リスク (Tax risks)、ガバナンス体制 (Governance)、国別納付税額 (Country by Country Report: CbCR)、税務当局との関係についてそれぞれどのような内容を記述しているか、比較する<sup>24)</sup>。

#### (2) 分析結果

イギリスの企業は税務情報を開示することが義務付けられているが、日本の企業は開示が義務付けられていない。税務情報の開示に取り組む日本企業は強制されて開示をしているのではなく、自発的に開示をしている。そのため、TOPIX Core 30を構成する日本企業30社のうち、税務情報の開示を行っているのは23社のみである。

基本方針 (Tax principles) について、日本企業は法令遵守を重視し、租税回避行為の禁止、税務当局との関係について条項を設けている。また、税務コンプライアンス、税務ガバナンスについての内容も基本方針の記載している企業が多い。

特記事項として、日本企業は基本方針 (Tax principles) でCSRに言及している企業と、株主価値の最大化に努めると表明している企業とがある。例えば、ダイキン工業株式会社は「税務に関するリスク管理とガバナンスの取り組み」において「私たちは、納税は企業の社会的責任 (CSR) の重要な要素であると捉えています」<sup>25)</sup>と明記している。また、花王株式会社は、「事業目的・実態の伴わないタックスプランニングやタックスヘイブンの利用が、各国・地域における適正な税金の納付を阻害する要因であると理解しています。花王は事業目的に沿って海外進出先やグローバルな事業体制を決定することとし、タックスヘイブンを利用する恣意的な租税回避および濫用的なタックスプランニングの防止に努めています。加えて、国際的租税回避のための税務ストラクチャーの利用は行ないません」<sup>26)</sup>と表明している。一方、ソニーグループ株式会社はサステナビリティレポートで「当社は、その優遇税制が、関連する基準を満たす全ての納税者にとって幅広く利用可能であり、そのための要件が多様な事業目的と相反しない場合には、株主に対する義務としてそのような優遇税制を活用すべきと考えています」<sup>27)</sup>と記述している。

一方、イギリスの企業は基本方針 (Tax principles) に税制優遇措置の活用についての記述や税制を改善するための支援を含めている点が特徴的である。例えば、石油・天然ガス等のエネルギー関連事業を展開するシェル (Shell Plc.) は Tax contribution report において、1. 説明責任とガバ

ナンス, 2. コンプライアンス, 3. 事業構造, 4. 課税当局との関係, 5. 税制優遇措置, 6. 効果的な税制の支援, 7. 透明性という7つの Shell Responsible Tax Principles を掲げている。「税制優遇措置」では技術投資, 研究開発, 雇用創出等の税制優遇措置を活用することを, 「効果的な税制の支援」では税制, 法律, 行政の発展を支援するために, 政府や経済団体, 市民社会と国内外での対話に積極的に取り組むことを記述している<sup>28)</sup>。

税務リスク (Tax risks) を管理するために, 日本企業は事前確認制度 (Advance Pricing Arrangement: APA) や相互協議手続き (Mutual Agreement Procedure: MAP) に言及している。APA とは, 企業から能動的に移転価格およびその設定方針等の妥当性を立証し, 課税当局に確認を求める制度である<sup>29)</sup>。MAP とは, 納税者が租税条約の規定に適合しない課税を受ける場合に, その条約に適合しない課税を排除するため, 条約締結国の税務当局間で解決を図るための手続である<sup>30)</sup>。税務リスクを最小化するためにガバナンス体制を整えていると記述する企業もある。例えば, 株式会社リクルートホールディングスは基本方針の改廃を取締役により承認することとしている<sup>31)</sup>。

税務上のリスク管理についてイギリス企業はリスク管理のフレームワークを示し, 想定されるリスクとリスクを軽減するための措置を示している点が特徴的である。例えば, 情報分析会社のレレックス (RELX Plc.) は図表3のように「ポリシーとガバナンス」, 「組織とリソース」, 「コンプライアンス」, 「税務報告」, 「変更管理」についてリスクの例と軽減措置の例を示している。

ガバナンス体制 (Governance) については, 日本のCSR報告書における記述内容とイギリスのTax contribution report等の記述内容とで大きな差異はない。主に, 税に関する責任の所在と税の問題があった場合の内部告発の窓口について情報開示している。イギリスでは税の専門家チームを企業内に設置し, リスクフレームワークに則り管理している。そして, 税務についての責任も取締役会が負うことを明記している。一方, 日本では, 「取締役会・監査役会の管理の下, 税務に関

図表3 リスクフレームワークの一例

ポリシーとガバナンス	組織とリソース	コンプライアンス	税務報告	変更管理
リスクの例 取引や行動が税務戦略 (当社の「税務原則」に盛り込まれている) に沿っていない。	リスクの例 税務戦略を実施・実行するための適切な組織体制 (人/プロセス/システム) が整備されていない。	リスクの例 関連する現地の税法に基づく税務関連の遵守義務など, 法定納税義務を遵守できていない。	リスクの例 タックスポジション <sup>32)</sup> が正確に報告書に反映されていない。	リスクの例 社内外の変化を適切に管理できず, 財務上の損失につながる。
緩和措置の例 税務原則に関するトレーニングを実施し, CFOがメッセージを各チームに伝える。	緩和措置の例 グループ課税は, 機能別および主要地域別に, 税務専門家を配置する。複雑で高付加価値の分野, 必要に応じて第三者による承認を得る。	緩和措置の例 グローバル規模のコンプライアンスは, ローカルチームと第三者の税務コンプライアンスパートナーによって適時に更新するツールを使い追跡する。	緩和措置の例 グローバルな税務報告に対するSOX法の承認を毎年行い, 内部監査人および外部監査人による監査を実施する。	緩和措置の例 グループ課税の担当者は, 各事業のマネージャーと連携し, マネージャーが変更点を認識し, 適切なアドバイスとサポートを受けられるようにする。

(出典) RELX Plc., OUR APPROACH TO TAX, URL: <https://www.relx.com/investors/corporate-governance/tax-principles> のリスクフレームワークを筆者訳 (2022年10月25日アクセス)。

する最終責任者は取締役兼常務執行役員兼 COO と定めるとともに、執行役員と専門知識を有する社員が日々の業務を遂行する」<sup>33)</sup>といった開示内容で、イギリスと同様に最終責任は役員が負うことを明記している。また、社内の税務知識の研修をガバナンスの一環として開示しているケースが多い。

国別納付税額を開示している日本企業は 30 社中 5 社のみであった。一方、イギリスの企業は Tax contribution report 等を作成し、国別納付税額も積極的に開示している。記述内容は、各国への納税額からタックスヘイブンを過度に活用しないことや発展途上国に納税という形で経済貢献をしているという内容にわたる。イギリスにおいて国別納付税額を積極的に開示する背景には、EU 指令案の影響がある。EU 域内の大企業は今後、国別報告書 (Country by Country Report: CbCR) を発行することとなる。直近の連続する 2 事業年度において、連結売上高の合計が 7 億 5,000 万ユーロを超える場合、CbCR を作成し、各加盟国での納税額や、国ごとの利益、売上高、従業員の内訳などの税務関連情報を開示する<sup>34)</sup>。この EU 指令の発効日は 2021 年 12 月 21 日であり、EU 加盟国は 2023 年 6 月 22 日までに国内法に導入する。

税務当局との関係については、日本企業もイギリス企業も税務当局に対し適切かつ誠実に情報提供および説明を行い、当局との信頼関係の構築に努めると記述している。イギリスの企業は税法の改正案について、直接または代表機関を通じて、適宜、各国政府に働きかけると記述していることが特徴的であった。

#### 4. 考察

各国間、また企業間でタックスガバナンスとその開示に対する姿勢が異なるのは、税金を「社会貢献を構成する CSR の一要素」とみるか、「他の費用と同様に最小化すべき費用」とみるかという違いがあるからである<sup>35)</sup>。

納税と CSR は、納税が社会にとって有益であるという点で補完的なものとみなすことができる<sup>36)</sup>。納税と CSR が補完的とする説の論拠は、ステークホルダー理論より説明することができる<sup>37)</sup>。ステークホルダー理論の下では、企業は株主の利益を最大化するためだけでなく、より広範な利害関係者に利益をもたらすために存在する。つまり、社会に利益をもたらす政府を支持して税金を納めることは、積極的な CSR 活動である。この考え方は、GRI (Global Reporting Initiative) や OECD の「多国籍企業ガイドライン 2011」などのイニシアティブにも反映されている。

一方、税金は他の費用と同様に最小化すべき費用であり、納税することで企業のイノベーションや成長を抑制するのであれば、納税と CSR はトレードオフの関係にあるとみなすことができる<sup>38)</sup>。エージェンシー理論の下では、企業は株主価値を高める活動を行うべきと考える<sup>39)</sup>。この場合、納税により他のプロジェクトに使える資源を減らすことは株主価値を減少させることに繋がり、納税に対して積極的な情報開示をすることにはならないだろう。

タックスガバナンスやその開示について積極的に取り組む企業は、ステークホルダー理論で説明できるように、税金を「社会貢献を構成する CSR の一要素」と捉えている。特に国別報告においてタックスヘイブンを過度に活用しないことや発展途上国に納税という形で経済貢献をしているという記述内容から CSR の観点から税金を捉えることが読み取れる。

一方、定型文でしか税務情報の開示をしていない企業は必ず税を「他の費用と同様に最小化すべき費用」と捉えているのだろうか。これについては、Hardeck et al. (2019) が興味深い研究成果を公表している。Hardeck et al. (2019) は、中央政府と企業との関係性、各国の文化が税務情報の開示にどのような影響をもたらしているかを明らかにしている。Hardeck et al. (2019) は、Hofstede et al. (2001) の国の文化の傾向を分類するフレームワークを活用し、権力との距離 (power distance)、個人主義 (individualism)、男性性 (masculinity)、不確実性回避 (Uncertainty avoidance) という4つの観点から文化と税務情報の開示の関係を考察している。

権力との距離 (power distance) は、社会の中で権力の弱い構成員が不平等をどの程度受け入れるかという指標である。不平等を受け入れない文化圏では、市民が権力者に対して公平性や平等、説明責任を求める傾向が強い。このような文化圏の企業は、公共の福祉に貢献していると強調する傾向にある。一方、格差や制度的なヒエラルキーを受け入れる国は税制とその結果として納税者に課せられる負担を受け入れる傾向にある。

個人主義 (individualism) は、個人が自分の責任を取ることを期待される度合いを表す指標である<sup>40)</sup>。個人主義 (individualism) の傾向が強い文化圏では地域社会の問題を解決するために税金を活用するよりも、民間企業や個人による解決策を選好する<sup>41)</sup>。これに対して、集団主義 (collectivism) の傾向が強い文化圏では、福祉が充実し、税金により社会的問題にアプローチする傾向が強くなるだろう。

男性性 (masculinity) が強い文化圏は、達成、ヒロイズム、自己主張、成功への物質的報酬を選好する文化と特徴づけられている。これに対して、女性性 (femininity) の強い文化圏は、協力、謙虚さ、弱者への配慮、生活の質を重視する<sup>42)</sup>。Hardeck et al. (2019) によると、納税は物質的・経済的成功を重視する男性性 (masculinity) が強い文化圏では、強調すべき業績ではない<sup>43)</sup>。これに対して、女性性 (femininity) の強い文化圏では、税収は社会的弱者のための社会福祉を促進し、社会のすべての構成員の生活の質を向上させるため、企業は納税を含む社会への貢献を強調する傾向が強くなる<sup>44)</sup>。

不確実性回避 (Uncertainty avoidance) とは、社会の構成員が不確実性や曖昧さをどの程度受け入れるかという指標である。不確実性回避の傾向が強い文化圏の利害関係者は、企業の見通しや将来のパフォーマンスに関する自らの不確実性を減らすために、企業に積極的な情報開示を要求する可能性が高い。しかし、経営者もまた不確実性を回避するために将来税務調査を受ける際に影響を及ぼす情報の開示を避けるだろう。

Hofstede et al. (2001) によれば、日本企業が持つ文化的特性は、権力との距離 (power distance) が40か国中22位、個人主義 (individualism) が40か国中22位、男性性 (masculinity) が40か国中1位、不確実性回避 (Uncertainty avoidance) が40か国中4位である。すなわち、日本企業は権力との距離 (power distance)、個人主義 (individualism) については調査対象となった40か国の中で中立的なグループに所属しているが、男性性 (masculinity) と不確実性回避 (Uncertainty avoidance) が極めて高い。

Hardeck et al. (2019) に従うならば、税務情報の開示について、日本企業は男性性 (masculinity) と不確実性回避 (Uncertainty avoidance) の度合いが強いという特性を持つため、税務情報を開示しないまたは定型文での開示に留まる企業が多いと解釈することができる。

## 5. むすび

税務情報の開示について、イギリスと日本の取組は対照的である。課税当局のアプローチについて、イギリスでは売上高が2億ポンド以上または資産総額が20億ポンド超の企業は、税務リスクの管理方法、自社の税務リスク、タックス・プランニングに対する考え方、及びHMRCとの協力という4つの観点から税務情報を開示することが義務付けられている。開示の要請に従わない場合、罰金が科される可能性がある。イギリスの税務戦略開示規制は、内容の性質は定性的情報を開示することが義務付けられていて、全ての利害関係者が税務情報を閲覧できるという点に特徴がある。

一方、日本の課税当局は、内容の性質は定性的情報を、任意で、課税当局のみに提出する「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組」を行っている。「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組」は、国税局長が指定した特別国税調査官所掌法人を対象に、税務調査時に企業が「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」を提出し、国税庁が当該企業の税務コーポレートガバナンスの取組について「良好」、「おおむね良好」、「改善が必要」の3区分で評価を行い、トップマネジメントとの面談において評価結果および要改善事項を伝達する取組である。「税務コーポレートガバナンス確認表」は国税庁に提出する非公開の情報であり、企業は税務情報を開示する義務を負っていない。

企業が開示している情報について、イギリス企業は「税務リスクの管理方法、自社の税務リスク、タックス・プランニングに対する考え方、及びHMRCとの協力」という財政法で要請される開示項目のみならず、法律で要請されている以上に情報を開示している企業が多い。年次報告書とは別にTax Transparency Report等の独立した報告書を作成し、税による経済的貢献を積極的にアピールしている。

一方、日本企業は税務情報の開示は法律で強制されていないため、企業が自発的に開示している。日本企業はGRIスタンダードに従って非財務情報を開示している企業が多いため、2019年12月にGRI207: Taxが追加されたことにより税務情報の開示が増加している。開示している内容の量も質も企業によって異なる。GRI207: Taxに従って、「税務へのアプローチ」、「税務ガバナンス、管理、およびリスクマネジメント」および「税務に関連するステークホルダー・エンゲージメントおよび懸念への対処」（税務当局との関係性など）を開示している企業が多い。しかし、定型文で法令遵守のみを記述している企業もあれば、納税をCSRと捉えると明記し国別報告等も行っている企業もある。

この背景には、税金を「社会貢献を構成するCSRの一要素」とみるか、「他の費用と同様に最小化すべき費用」とみるかという観点の他に、文化的特性が影響している。日本企業の文化的特性は男性性(masculinity)と不確実性回避(Uncertainty avoidance)に特徴がある。男性性(masculinity)が強い文化圏では、物質的な成功や達成を重視するため、税金は経済成長の妨げになると認識されていて、CSR報告書等で積極的に開示されない。また、不確実性回避(Uncertainty avoidance)の度合いが強い文化圏であるため、企業はガイドラインで要請されるレベルの情報をCSR報告書等で開示する傾向がある(要請される以上には記述しない)。

今後の課題として、企業が行っているタックスガバナンスの効果、税務情報として開示する内容の決定プロセスについて、インタビュー調査を通して明らかにしたい。

## 謝 辞

本研究は2020年度長期在外研究およびJSPS 科研費 JP21K01796 の助成を受けた研究成果の一部である。

### 《注》

- 1) Carnegie et al. (2021) は、社会的実践を、会計が組織や社会における人々の行動や行為に影響を与え、組織や社会の機能・発展に影響を与えると説明している (p.68)。重要業績評価指標 (Key Performance Indicator: KPI) を企業の目標・あり方を刺激する一例として取り上げている。
- 2) Carnegie et al. (2021) は、道徳的実践を、会計理論が特定の道徳および社会秩序へ関与することと説明している (p.68)。
- 3) Carnegie (2021) は「会計は、組織、人々、自然の繁栄を可能にするために、資源の持続可能な利用と利害関係者への適切な説明責任に関わる技術的、社会的、道徳的実践である」(p.69) と定義している。
- 4) ハーバードビジネススクールにおいて、Serafeim 教授を中心にインパクト加重会計イニシアティブ (Impact-Weighted Accounting Initiative: IWAI) プロジェクトが進められ、会計の果たす役割の拡充が期待されている (Serafeim et al., 2019, p.5)。
- 5) OECD (2011), pp.60-63 参照。
- 6) 国税庁の取組は「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組について」として公開されている。URL: <https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/cg.htm> (2023年1月20日アクセス)。
- 7) 特別国税調査官所掌法人とは、資本金または出資金が40億円以上の法人のうち、国税局長が指定した法人を指す。約500社の企業が該当する。
- 8) 個々の企業に対するフィードバックを閲覧することはできないが、「税務に関するコーポレートガバナンス確認表」のフォーマットおよび模範的な取組は国税庁ホームページにおいて公開されている。
- 9) KPMG 税理士法人 (2020) 「グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料～グローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた提言の解説～」, URL: [https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance\\_gaiyou2.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_gaiyou2.pdf) (2023年1月20日アクセス) およびデロイトトーマツ税理士法人 (2021) 「グローバルな税務ガバナンス体制整備のあり方」, URL: [https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2021/24\\_zeimugabanansu.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/itaxseminar2021/24_zeimugabanansu.pdf) (2023年1月20日アクセス) を参照。
- 10) Ibid.
- 11) Ibid.
- 12) NGO (Bono, Mo Ibrahim, George Soros, Oxfam および Transparency International UK.) が2002年に実施した Publish What You Pay (PWYP) と the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) というキャンペーンが強い影響を与えた (Christians (2013) p.291)。Christians (2013) pp.290-291; Dunker (2022) p.11; Oats and Tuck (2019) pp.568-569 も参照。
- 13) Freedman, J. et al., (2016) pp.653-654 参照。
- 14) U.K. Gov, Publish your large business tax strategy, URL: <https://www.gov.uk/guidance/large-businesses-publish-your-tax-strategy> (2022年10月25日アクセス)。
- 15) Ibid.  
開示した税務戦略が実際に適用されていなくてもペナルティは課されない。この規定では開示の義務を果たしていないことに対して取締りを行うこととしている。
- 16) Ibid.
- 17) GOV.UK “Guidance Disclosure of tax avoidance schemes”, URL: <https://www.gov.uk/guidance/disclosure-of-tax-avoidance-schemes-overview#direct-taxes-and-national-insurance-contributions-dotas> (2023年1月20日アクセス)。
- 18) 国税庁、税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組について、URL: <https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/cg.htm>

- go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/cg.htm (2022年10月25日アクセス)。
- 19) Ibid.
  - 20) 評価ポイントでも同様の視点が示されている。国税庁、税務に関するコーポレートガバナンスの確認項目の評価ポイント、URL: <https://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/sonota/160614/pdf/02.pdf> (2022年10月25日アクセス)。
  - 21) Dunker and Wilkomm (2022) p.7 参照。
  - 22) TOPIX Core 30 は次の通りである。株式会社セブン&アイ・ホールディングス、信越化学工業株式会社、花王株式会社、武田薬品工業株式会社、アステラス製薬株式会社、第一三共株式会社、株式会社リクルートホールディングス、SMC 株式会社、ダイキン工業株式会社、株式会社日立製作所、日本電産株式会社、ソニーグループ株式会社、株式会社キーエンス、ファナック株式会社、株式会社村田製作所、トヨタ自動車株式会社、本田技研工業株式会社、HOYA 株式会社、任天堂株式会社、伊藤忠商事株式会社、三井物産株式会社、東京エレクトロン株式会社、三菱商事株式会社、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友フィナンシャルグループ、株式会社みずほフィナンシャルグループ、東京海上ホールディングス株式会社、日本電信電話株式会社、KDDI 株式会社、ソフトバンクグループ株式会社。
  - 23) FTSE 30 は次の通りである。Shell Plc., AstraZeneca Plc., Unilever Plc., HSBC Holdings Plc., The British Petroleum Company Plc. and BP Amoco Plc., Diageo Plc., British American Tobacco Plc., Glencore Plc., Rio Tinto Plc., GSK Plc., RELX Plc., Reckitt Benckiser Group Plc., London Stock Exchange Group Plc., Anglo American Plc., National Grid Plc., Compass Group Plc., Lloyds Banking Group Plc., Vodafone Group Plc., Haleon Plc., Prudential Plc., BAE Systems Plc., Experian Plc., Barclays Plc., CRH Plc., NatWest GROUP Plc., Ashtead Group Plc., Imperial Brands Plc., Flutter Entertainment Plc., Standard Chartered Plc., Scottish and Southern Energy Plc.
  - 24) 税務情報の開示の分析には Middleton and Muttonen (2020), Hardeck and Kirn (2016) および宮石 (2020) がある。Middleton and Muttonen (2020) は「法人税の納付額」, 「税務戦略」, 「国又は地域ごとの納税額」, 「法人税以外の税金」 および「その他」の5つの観点から記述内容を分析している。Hardeck and Kirn (2016) はサステナビリティレポートにおける税開示の程度についての国間比較を行うために、包括的な税開示指数 (A Comprehensive Tax Disclosure Indicator: TDI) を開発した。TDI では、税務パフォーマンス指標 (納税額, 実効税率, 政府から受けた資金援助など), ガバナンス体制とリスクマネジメント体制 (税務戦略に関する取締役会の承認, 税法不遵守で係争中の法的措置の開示など), 公共政策 (税務に関するロビー活動の開示など), CSR を果たすための税制上の取組 (税の透明性, 税務当局への協力など) という4つの異なるカテゴリーに21の項目を設定し、イギリス, アメリカ, ドイツの上位30社について分析を行っている。宮石 (2021) はPwCによる株式時価総額ランキングトップ100より、本社所在地が欧州にある企業のうち、税制上の恩典がある等適用される税制において他の業種とは一線を画する金融2社とエネルギー3社を除外した17社を選定し、①マテリアリティ選定のための評価方法が開示されているか、②租税はマテリアリティ、もしくはマテリアリティ候補として開示されているか、③マテリアリティ開示における租税の文脈は何か、の3つの観点から分析を行っている。
  - 25) ダイキン工業株式会社、税務コンプライアンス、URL: [https://www.daikin.co.jp/csr/management/tax\\_compliance](https://www.daikin.co.jp/csr/management/tax_compliance) (2022年10月25日アクセス)。
  - 26) 花王株式会社、花王サステナビリティデータブック2021, p.61, URL: <https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sus-db-2021-10.pdf> (2022年10月25日アクセス)。
  - 27) ソニーグループ株式会社、サステナビリティレポート2021, p.42, URL: [https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr\\_report/](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr_report/) (2022年10月25日アクセス)。
  - 28) Shell Tax Contribution Report 2020, p.15, URL: [https://reports.shell.com/tax-contribution-report/2020/\\_assets/downloads/shell-tax-contribution-report-2020.pdf](https://reports.shell.com/tax-contribution-report/2020/_assets/downloads/shell-tax-contribution-report-2020.pdf) (2022年10月25日アクセス)。
  - 29) 詳細はKPMG、事前確認制度 (Advance Pricing Agreement), URL: <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/taxapa.html> を参照 (2022年10月25日アクセス)。
  - 30) 詳しくは国税庁、相互協議、URL: <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kokusai/map/index.htm> を参照 (2022年10月25日アクセス)。

- 31) 株式会社リクルートホールディングス, ESG Data Book 2022, p. 88, URL: <https://recruit-holdings.com/ja/sustainability/data/esgdatabook.pdf> (2023年1月20日アクセス)。
- 32) タックスポジション (tax position) は, 納税申告書の作成にあたって採用される会計処理を意味している (永田 (2007) p. 87)。
- 33) 株式会社リクルートホールディングス, ESG Data Book 2022, p. 88, URL: <https://recruit-holdings.com/ja/sustainability/data/esgdatabook.pdf> (2023年1月20日アクセス)。
- 34) EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021L2101> (2022年10月15日アクセス)。
- 35) Avi-Yonah (2014), Sikka (2010), Sikka (2013), Hasseldine and Morris (2013) を参照。
- 36) Hardeck et al. (2019), p. 8.
- 37) Freeman (2010) 参照。
- 38) Hardeck et al. (2019), p. 7.
- 39) De la Cuesta-González et al. (2019) を参照。
- 40) 対となる概念として, 集団主義 (collectivism) が示されている。集団主義は他者によるケアを期待する度合いと定義されている (Hardeck et al. (2019) pp. 10-11)。
- 41) Hardeck et al. (2019), p. 11.
- 42) Ibid.
- 43) Ibid.
- 44) Hardeck et al. (2019), p. 12.

#### 参考文献

- Avi-Yonah, R. S. (2014). Corporate taxation and corporate social responsibility. *New York University Journal of Law & Business*, 11 (1), 1-29.
- Barford, V. & Holt, G. (2013). Google, Amazon, Starbucks: The rise of 'tax shaming'. *BBC News Magazine*, URL: <https://www.bbc.com/news/magazine-20560359> (Accessed: 25 October 2022).
- Carnegie, G., Parker, L., & Tsahuridu, E. (2021). It's 2020: what is accounting today? *Australian Accounting Review*, 31 (1), 65-73.
- Christians, A. (2013). Tax activists and the global movement for development through transparency, in Brauner, Y. & Stewart, M. (2013). *Tax, Law and Development*. Edward Elgar Publishing, 288-315.
- Christians, A. (2014). Avoidance, evasion, and taxpayer morality. *Washington University Journal of Law and Policy*, 44, 39-59.
- De la Cuesta-González, M., & Pardo, E. (2019). Corporate tax disclosure on a CSR basis: a new reporting framework in the post-BEPS era. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32 (7), 2167-2192.
- Dunker, M., & Willkomm, S. (2022). Tax Transparency through Mandatory Qualitative Disclosures — Determinants and Effects of UK Tax Strategy Reports. *Available at SSRN 4175275*.
- Freedman, J., & Vella, J. (2016). Section 161 and Schedule 19: large businesses: tax strategies and sanctions for persistently unco-operative behaviour: further commentary. *British Tax Review*, 5, 652-663.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13, 32-33.
- Hardeck, I., & Kirn, T. (2016). Taboo or technical issue? An empirical assessment of taxation in sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 133, 1337-1351.
- Hardeck, I., Inger, K. K., Moore, R. D., & Schneider, J. (2019). Cross-Cultural Evidence on Tax Disclosures in CSR Reports — A Textual Analysis Approach. In *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association* (112), 1-57. National Tax Association.
- Hasseldine, J., & Morris, G. (2013). Corporate social responsibility and tax avoidance: A comment and reflection. *Accounting Forum*, 37 (1), 1-14.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage.
- Hoopes, J. L., Robinson, L., & Slemrod, J. (2018). Public tax-return disclosure. *Journal of Accounting and*

- Economics*, 66(1), 142-162.
- Middleton, A., & Muttonen, J. (2020). *Multinational Enterprises and Transparent Tax Reporting*. Routledge.
- Oats, L., & Tuck, P. (2019). Corporate tax avoidance: is tax transparency the solution? *Accounting and Business Research*, 49(5), 565-583.
- OECD (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011edition, URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (Accessed: 20 October 2022).
- Serafeim, G., Zochowski, T. R., & Downing, J. (2019). Impact-weighted financial accounts: The missing piece for an impact economy. *White Paper, Harvard Business School*.
- Sikka, P. (2010). Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance. *Accounting forum*, 34(3/4), 153-168.
- Sikka, P., & Willmott, H. (2013). The tax avoidance industry: accountancy firms on the make. *Critical Perspectives on International Business*, 9(4), 415-443.
- 国税庁 (2021) 「大企業の税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組事例」, URL: [https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/pdf/160701\\_02.pdf](https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/pdf/160701_02.pdf) (2021年1月20日アクセス)。
- 国税庁調査課 (2021) 「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組について」, URL: [https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/pdf/160701\\_01.pdf](https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/pdf/160701_01.pdf) (2023年1月20日アクセス)。
- KPMG 税理士法人 (2020) 『日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言』 URL: [https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/tax\\_governance\\_report.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/tax_governance_report.pdf) (2023年1月9日アクセス)。
- 高野公人・中原拓也 (2021a) 「ESG経営における税務情報開示の課題：サステナビリティと税(1)」『企業会計』第73巻第11号, pp. 1564-1571。
- 高野公人・中原拓也 (2021b) 「ESGを踏まえた適切な税務情報開示に向けた取組み：サステナビリティと税(2)」『企業会計』第73巻第12号, pp. 1701-1708。
- 永田守男 (2007) 「FIN48公表の意義」『同志社商学』第58巻第6号, pp. 86-105。
- 平松一夫 (1992) 「日本の会計の特質：比較文化論的アプローチ」『商学論究』第39巻第4号, pp. 29-48。
- 宮石知子 (2020) 「企業の開示戦略における比較論的一考察——日本企業の租税関連開示を事例として」『大学院研究年報 戦略経営研究科編』第7巻, pp. 21-40。

(原稿受付 2022年11月19日)

〈論文〉

# 日本自動車企業における DX 戦略

## — CASE や MaaS への取り組みの現状と課題 —

植 木 真理子

### 要 旨

DX 戦略は、ネットワークで地理的な制約をなくし、データ・ロケーションがフリーとなる。企業は、クラウドを活用することにより企業業務がクラウド上で行われ、時間的、地理的な制約をなくし、自由な経済活動を行うことが可能となる。

これまでの DX 戦略論は、一企業における一製品において、いかに収益を上げるかというミクロ的な視点（バリューチェーン理論やサービス理論など）が主であった。つまり、既存の DX 戦略を構成する理論体系では指摘されていない要素である国際経営の各理論の視点が欠けていることが指摘できる。そこで、本研究ではまず、企業の DX 戦略の現状を概観すると共に、既存研究理論のレビューに基づき、体系的に議論を整理する。

研究アプローチとして、自動車企業における DX 戦略の実態を把握するために、日本自動車企業各社の CASE や MaaS の取り組みの実態を比較考察する。

今後の研究課題として、国境を越えた DX を行うことで、国際ビジネスにおけるグローバルな競争の視点から DX についてダイナミズムの論理を明らかにしていきたい。また、本研究の次なる課題と目標として、国際経営における DX 戦略論の構築を目指したい。

キーワード：日本自動車企業、DX 戦略、CASE、MaaS、エコシステム・ディスラプション

## 1. はじめに

デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation, 以下 DX）戦略は、ネットワークで地理的な制約をなくし、データ・ロケーションがフリーとなる。企業は、クラウドを活用することにより企業業務がクラウド上で行われ、時間的、地理的な制約をなくし、自由な経営活動を行うことが可能となる。

これまでの DX 戦略論は、一企業における一製品において、いかに収益を上げるかというミクロ的な視点（バリューチェーン理論やサービス理論など）が主であった。企業活動のグローバルな展開およびグローバル競争の激化に直面する日本自動車企業は、海外企業との連携がますます重要となる。それゆえ、既存の DX 戦略を構成する理論体系では指摘されていない要素である国際経営の各理論の視点も加えていく必要がある。しかし、現在、企業が国境を越えた DX を行うことが珍しくはない状況の中で、国際ビジネスにおけるグローバルな競争の視点から DX についてダイナミズ

ムの論理を明らかにしている研究は少ない。

このように、本研究では、将来的な研究課題として、国際経営における DX 戦略論の構築を目指すために、まず、企業の DX 戦略の現状を概観すると共に、既存研究理論のレビューを行う。

研究のアプローチとして、自動車企業における DX 戦略の実態を把握するために、日本自動車企業各社の CASE や MaaS の取り組みの実態と課題を明らかにする。

さて、自動車業界における DX 戦略は、他の業界も巻き込む大きな動きになって進化することが予想される。また、環境保全や交通手段の多様化にともない、世界が求める自動車のイメージも変化している。このように、自動車を単なる移動手段としてとらえるのではなく、どのような付加価値をつけられるのかを考えることで、新しいビジネスチャンスが生まれる可能性がある。

今や自動車企業は、CASE や MaaS に代表されるようなデジタル技術への大転換を迎え、DX 戦略による新たなビジネス展開が期待されている。DX 戦略の効果として、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、デジタル技術を活用した顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革していくことが挙げられる。

## 2. 概念定義および先行研究

### (1) DX 戦略

デジタルトランスフォーメーションとは、「IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念である (Stolterman and Fors, 2004)。

これを企業の経営の領域では「企業がテクノロジーを利用して事業の業績や対象範囲を根底から変化した時がデジタルトランスフォーメーションである」という意味合いで用いる (Clint Boulton, 2017)<sup>1)</sup>。

企業の変革にはデジタルインテグレーション (DI) とデジタルトランスフォーメーション (DX) の2つのモードがある。DI とは、デジタル技術によるビジネスモデル要素の高度化である。つまり、商品やサービスの付加価値の提供とそれによって得られる収益の獲得の仕組みとなるビジネスモデルは変えずに、ビジネスモデルを構成する要素をデジタル技術でより磨き込んでいく。これは、既存のビジネスモデルやそれを構成する要素の変革を伴わず、顧客にとっての商品・サービスの使用価値や顧客満足には直接焦点を当てているとは限らない。それに対して、DX とは、デジタル技術によるビジネスモデル要素の転換を指す。それは、戦う市場やビジネスモデルを変えるほどの変革を成し遂げることを意味する<sup>2)</sup>。

また、DI と DX では、ケイパビリティ (組織的能力) を獲得する上で、乗り越えなければならない壁が異なる。DI は主要プロセスを中心としたビジネスモデル要素の高度化となることが多いため、効率性・柔軟性に欠けるレガシーシステムや、着実なオペレーションへの過度なこだわりなどが立ちふさがることが多い。一方で顧客価値や利益方程式を中心にビジネスモデル要素を転換する DX では既存のビジネスモデルにしがみつくと対立しながらも、どう変革を進めていくのが大きなテーマとなる<sup>3)</sup>。

以上のように、DX 戦略は地理的、時間的な制約をなくす自由な経営活動を追求するだけでなく、業務タスク、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することが可

能となる。

## (2) CASE

日本経済新聞によれば、「CASE」は100年に1度の変革期にあるといわれる自動車産業の新潮流で、次世代技術やサービスを意味する4つの英語の頭文字をつなげた造語である。それぞれ「コネクテッド（つながる車）」「オートノマス（自動運転）」「シェアリング（共有）」「エレクトリック（電動化）」を指す。CASEに対応するための技術開発にはコストがかかる。開発費を抑えたいメーカー各社が企業の枠を超えて提携や協業により実用化に向けた取り組みを加速している<sup>4)</sup>。

現在、世界各地で商用車のCASE対応を求める圧力は強まっている。環境規制の厳しい欧州に加え、米カリフォルニア州では排ガスを出さない環境車の一定比率以上の販売を義務付ける規制が2024年からトラックにも広がる。国内でも2035年時点での商用車の電動化目標が固まる見通しである。2035年までに全ての新車販売を電動車にするという乗用車の目標と同水準になる可能性がある。図1をみると、電動車市場は世界的に急速に広がっている様子がわかる<sup>5)</sup>。

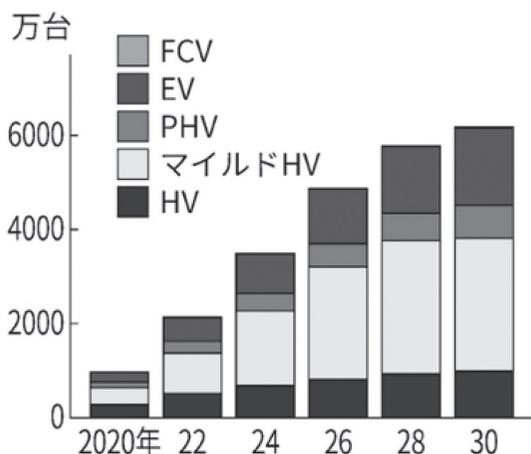


図1 電動車市場の世界生産台数の見通し

出所：『日本経済新聞』2021年3月25日付。

原出所：HIS マークイット。

注：日本経済新聞編（2021）「電動車市場の世界生産台数の見通し」『日本経済新聞』2021年3月25日付より抜粋。

## (3) MaaS

国土交通省によれば、MaaS（Mobility as a Service）とは、「地域住民や旅行者一人一人のトリップ単位での移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせることで検索・予約・決済等を一括で行うサービスであり、観光や医療等の目的地における交通以外のサービス等との連携により、移動の利便性向上や地域の課題解決にも資する重要な手段となるもの」と理解することができる<sup>6)</sup>。

また、中西（2020）によると、狭義のMaaSとは、様々な交通モードを統合・一元管理し、最も効率的な移動サービスを一つのプラットフォームで提供するものである。広義のMaaSは、ヒト・モノも含めたすべてのサービスを連携させて、モビリティがそれらをつなぐ世界である<sup>7)</sup>。MaaS

は、CASEの進展により、その普及が期待される。

#### (4) エコシステム・ディスラプション

エコシステム・ディスラプションとは、アドナー（2021）が提示したコンセプトであり、エコシステムを劇的に変える破壊的変化である。なお、アドナーによるエコシステムとは、パートナー同士が協力し合い、エンドユーザーに価値提案を行う構造のことを指しているが、その重要な側面として、①価値提案、②価値提案を行うために協力し合うことを選んだパートナーの存在、③構造の重要な役割が提示されている。

また、エコシステムを変えるディスラプション（破壊的変化）は、単に競争に拍車をかけるだけではなく、競争の基盤を根本から変えるゲームチェンジャーとなる。すなわち、自社にとって、間違ったゲームではなく、適切なゲームで勝つことが求められている<sup>8)</sup>。そこでは、エコシステムにおけるパートナーとの連携が重要な鍵を握る。

#### (5) 先行研究のまとめ

以上で取り上げた先行研究に基づき本研究が対象とする日本自動車企業のCASEやMaaSの取り組みの実態が、DX戦略とどのような関連性を持つのかをここで改めて明らかにする必要がある。

DX戦略は、もはや国籍や業種を問わず、広く普及しているが、自動車企業のDX戦略の代表的な例がCASEやMaaSとして挙げることができる。しかし、今日のCASEやMaaSの進展からもわかるように、自動車企業を取り巻く競争の前提が大きく変化しつつある。つまり、自動車企業は、ユーザーの自動車に求めるニーズの変化に対応し、利便性やサービスを追求することが求められると共に、他社や異業種企業との連携を強化することで、エコシステムを構築し、プラットフォーム型ビジネスへ移行することが重要である。

このように、自動車企業においては、まさにCASEやMaaSへの転換が競争の基盤を根底から変えることが必要となっていることが窺える。

### 3. 日本自動車企業各社の取り組み

#### (1) トヨタ自動車(株)

トヨタ自動車（以下、トヨタ）は、CASEでの連携を見据え2019年にスズキと資本提携したほか、SUBARUへの出資比率を引き上げた。さらに、海外では欧米フィアット・クライスラー・オートモービルズと仏グループPSAが合併で合意した。独フォルクスワーゲンは米フォード・モーターと自動運転分野で提携した。このように、CASEの取り組みは、グローバルな業界再編をさらに加速させている<sup>9)</sup>。

同社は、需要が拡大するバッテリーEV（以下、BEV）の供給に向け、日本および米国において最大7,300億円（約56億ドル）を投資し、2024～2026年の車載用電池生産開始を目指すことを決定した。その地域別の内訳としては、日本では、プライムプラネットエナジー&ソリューションズ(株)姫路工場、およびトヨタの工場・所有地に合計約4,000億円、米国ではToyota Battery Manufacturing, North Carolina (Toyota Motor North America, Inc. 90%, 豊田通商株式会社

10%出資)に約3,250億円(約25億ドル)を新たに投資し、車載用電池生産を増強している。また、今後もパートナー企業からの車載用電池供給を含め、各地域のBEVの需要拡大に着実に対応するための供給体制の構築に引き続き取り組んでいる<sup>10)</sup>。

一方、トヨタが取り組む支援技術の新機能であるAdvanced Driveは、Intelligent(知能化)、Reliable(信頼性)、Perceptive(高い認識性能)、Interactive(ドライバーとクルマの対話)、Upgradable(ソフトウェアアップデート)という5つの技術的特長を備えている。例えば、人が運転しているときのような自然で滑らかな走りを実現し、他車のドライバーにも配慮するなど、常に安全を最優先に判断することでドライバーに信頼される運転操作を目指した。また、ディープラーニングを中心としたAI技術も取り入れ、運転中に遭遇しうる様々な状況を予測し対応した運転を支援する工夫がみられる。また、周辺環境、ドライバーの状態等から危険が予測される場合は、システムが注意を促し、ドライバーはシステムからの提案に応じてシステム操作を判断・指示するなど、双方向のコミュニケーションにより、人とクルマが信頼し合える運転支援を目指している<sup>11)</sup>。

このように、トヨタは、2018年初頭に「車を作る会社」から「モビリティサービス企業」を目指していることがわかる<sup>12)</sup>。

## (2) 本田技研工業(株)

本田技研工業(以下、ホンダ)は、ソニーグループと折半出資する電気自動車(EV)新会社「ソニー・ホンダモビリティ」は2022年10月に自動運転のEVを発売すると発表した<sup>13)</sup>。同社のパーパス(存在意義)には「多様な知で革新を追求し、人を動かす。」が掲げられた。ソニー・ホンダの経営方針について、新会社の水野泰秀会長兼最高経営責任者(CEO、ホンダ専務執行役員)によると、「ソフト技術を中心としたモビリティテックカンパニーになりたい」、「人の感性や行動へ働きかける商品やサービスに強くこだわりたい」と述べられている。川西泉社長兼最高執行責任者(COO、ソニーG常務)も「メカとエレキがソフトウェアの進化で融合し、新しいモビリティをつくりたい」と述べている<sup>14)</sup>。

両社が折半出資で設立した「ソニー・ホンダモビリティ」は2025年に電気自動車(EV)の受注を始め、まずは北米と日本で販売する。同社が注力するのは、自動車に付随するソフトウェア技術である。自動運転や車内エンターテインメント、MaaSに代表される次世代移動サービス、それに巨大仮想空間のメタバースなどが当面のテーマになる<sup>15)</sup>。

注目すべき点として、同社は、ソニーグループの家庭用ゲーム機「プレイステーション(PS)」で培った、本体の売り切りではなくソフト更新などで稼ぐ「リカーリング(継続課金)」型の事業モデルを志向する。新商品開発や販売マーケティングで異業種や作家らと協業していく。水野会長は「当初は収益に占める車両販売の比率の方が若干高いが、10年後はリカーリングが逆転する」と言及している<sup>16)</sup>。

両社の連携の大きな貢献として、ソニーは、自動運転に欠かせない画像センサーの技術、映画や音楽といったエンターテインメントのコンテンツ、自動車向けに開発するソフトウェアプラットフォームを盛り込むことが挙げられる。一方、ホンダは車両製造技術やアフターサービスのノウハウなどを生かして安全・安心面を支えるというのが基本路線となる<sup>17)</sup>。

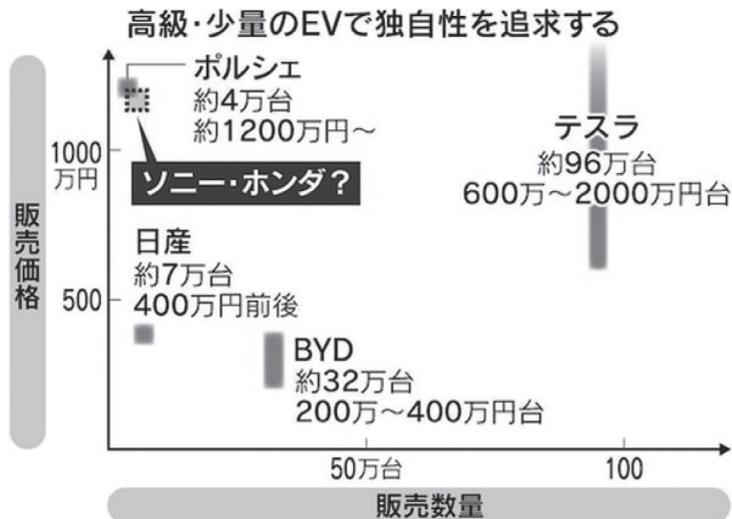


図2 EV車における各社の市場セグメント

出所：日経速報ニュース 2022年10月13日付。  
 注：『日経速報ニュース』2022年10月13日付より抜粋。

自動運転や車内エンターテインメントといったソフトはまずは自社で取りかかるとなるが、それだけでは新しいゲームのルールのもとでは勝ち抜けない。同社は「商品開発プロセスにカスタマーやクリエイターに参加してもらう」オープンイノベーションを実践している。このように、同社は、米アップルがiPhoneで築いたプラットフォーム型ビジネスを自動車でも再現していくことが期待されている<sup>18)</sup>。

EV関連のソフト開発では米テスラが先行しているが、まだ競争は始まったばかりであり、ソニー・ホンダは、この新しい分野で世界をリードできる存在になれるかが問われている（図2）。

自動車業界で100年以上続いてきたゲームのルールも変容を迫られる。ものづくりの競争力が問われた時代には、自動車大手が部品や素材など関連企業を従えるピラミッド型の産業構造が形成された。各社が一体となり優れた部材を開発・供給していく擦り合わせの力を磨いてきた。

一方で、ソフト開発では業界の垣根を越えて知見を求めるオープンイノベーションの発想が不可欠となる<sup>19)</sup>。

#### 4. 課題と展望

本稿では、日本自動車企業におけるDX戦略の視点から、CASEやMaaSへの取り組みの現状と課題について述べてきた。

EVは構造上シンプルだが、それで設計やものづくりが簡単になるということではない。電池性能の制約、コスト高という悪条件の中で、衝突安全規制に対応しながら走行や電費性能のバランスを取るような複雑な擦り合わせを必要とする全体的な設計能力が必要である。また、MaaSには利用者とサービス提供者の間にモビリティサービス・プラットフォームが必要となる。車の世界を知り尽くし、すでに製造・販売・メンテナンスでリアルなプラットフォームを構築している自動車

企業がサイバー空間で巨大なネットワークを築いた企業と協調していくシナリオも考えられる<sup>20)</sup>。

本稿で取り上げたトヨタの取り組みでは、EV化とAdvanced Driveの推進に向けて積極的な投資を行っていることがわかった。そして、かつてのような緊密な系列・下請け関係に基づく自動車産業の競争優位構築の源泉は、EVシフトという新たな転換期を迎え、変革を迫られていることが明らかになった。

さらに、ソニー・ホンダモビリティの事例にもみられたように、商品開発プロセスにカスタマーやクリエイターに参加してもらうなど、オープンイノベーションを積極的に展開していく必要がある<sup>21)</sup>。

このように、自動車企業における競争の原理は、M&Aや企業連携にみられる規模の経済性追求からプラットフォーム型ビジネスへの移行を迫られている。つまり、他のプレイヤー（企業・消費者など）が提供する製品・サービス・情報と一体になって、初めて価値を持つ製品・サービスを意味する。自社ですべて提供しないことが、プラットフォームの急成長を可能とする。また、初期資本が少ない点もメリットとして挙げられる<sup>22)</sup>。

世界の動向として、異業種の参入も相次いでいる。EV車への先行投資で圧倒的な優位性を築いているテスラやアップルをはじめとして、台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業がEVの受託生産に乗り出すほか、中国上海汽車集団やネット大手のアリババ集団が高級EV開発の「智己汽車」を立ち上げた<sup>23)</sup>。

日本自動車企業もこれまで培ってきたケイパビリティやイノベーションのあり方を見直しつつ、今後のEV車シフトとCASEやMaaSへの対応を機に、競合企業に対してどのようなゲームで挑み、企業連携に基づくエコシステム・ディスラプションを仕掛けていくかが重要な課題となる。

本稿では、自動車業界を中心にDX戦略の実態を考察したが、他の産業においても、DX戦略は、さまざまな形で実践されている。

今後の研究課題として、日産自動車や外資系自動車企業の事例も増やすことで、自動車業界のDX戦略の動向や実態を明らかにしたいと考えている。

また、本研究の次なる課題と目標として、日本自動車企業の競争力やダイナミズムの論理を探ることにより、ダイナミックケイパビリティを加味したヒアリング調査を通じて、研究を深めていきたい。

さらに、理論的なフレームワークの構築を通して、国境を越えたDX戦略の進展や国際ビジネスにおけるグローバルな競争の視点から国際経営におけるDX戦略論の構築を目指したい。

## 謝 辞

本稿は令和3年度拓殖大学経営管理研究所個人研究助成による研究成果の一部である。ここに記して拓殖大学経営管理研究所に謝意を表したい。

## 《注》

- 1) Clint Boulton「デジタルトランスフォーメーションの核心はディスラプション（前）」Computerworld, 2017年8月29日付。(2023年1月3日閲覧)
- 2) ベイカレント・コンサルティング(2021)『戦略とDXの交点』東洋経済新報社, 15-16頁。
- 3) 同上書, 27-28頁。
- 4) 日本経済新聞「CASEとは——つながる・自動運転…車産業の新潮流——」2021年3月25日付。

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODZ2482L0U1A320C2000000/> (2022年10月25日閲覧)

商用車のCASEへの対応には課題が多い。特に長距離を走行するトラックの電動化については、航続距離を延ばすためにバッテリーを多く積むと荷物の積載量が犠牲になってしまう。コネクテッドでも物流会社では異なるメーカーのトラックを使うケースが多いうえ、メーカー各社が車両から集めたデータを基にそれぞれ独自の保守サービスを展開しているためデータの共有が遅れている。

- 5) 同上記事。
  - 6) 国土交通省ホームページ「日本版MaaSの推進」<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/japanmaas/promotion/index.html> (2022年10月25日閲覧)
  - 7) 中西孝樹 (2020) 『CASE革命——MaaS時代に生きるクルマ』日経ビジネス人文庫, 43-45頁。
  - 8) Adner, R. (2021) *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defined, and Deliver in a Changing World*, Cambridge, Massachusetts: London, England: The MIT Press. pp. xi-xii, および, pp. 11-13 参照。
  - 9) 「コロナで拡大「CASE」格差」『日経産業新聞』2020年5月11日。
  - 10) トヨタホームページ「トヨタのバッテリーEVの日米での投資の取り組みについて」<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/37964947.html> (2022年10月25日閲覧)
  - 11) トヨタホームページ「トヨタ、人とクルマが仲間のようによく走る高度運転支援技術の新機能「Advanced Drive」を搭載したLS, MIRAIを発売」<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/35063079.html> (2022年10月25日閲覧)
- Advanced Driveとは、高速道路や自動車専用道路の本線上の走行を支援するシステムのことを指す。つまり、ナビゲーションで目的地を設定すると、ドライバー監視のもと、実際の交通状況に応じて車載システムが適切に認知、判断、操作を支援し、車線・車間維持、分岐、車線変更、追い越しなどを行いながら、目的地に向かって分岐までの運転を支援する。
- 12) 三菱総合研究所 (2020) 『移動革命——MaaS, CASEはいかに巨大市場を生み出すか——』NHK出版新書, 6頁。
  - 13) 「ソニー・ホンダ、自動運転EV——プレステの知見生かす——」『日経速報ニュース』2022年10月13日付。
  - 14) 同上記事。
  - 15) 「ソニー・ホンダは車のソフトで革新を」『日本経済新聞』2022年10月14日付, 2頁。
  - 16) 「ソニー・ホンダEV25年受注」『日本経済新聞』2022年10月14日付, 15頁。車内に複数のモニターやスピーカーを備え、ゲームや音楽などソニーGが強みとする「エンターテインメント」を楽しめるようにする。自動運転が進化すれば運転手がハンドルを持たずに済むようになる。
  - 17) 「ソニー・ホンダEV25年受注」『日本経済新聞』2022年10月14日付, 15頁。「ホンダの決断——ソニーとEV連合、激動の時代へ変革急ぐ——」『日経速報ニュース』2022年8月9日付。
- 自動運転などの付加価値を高めるために必要な技術が、高性能の画像半導体、車両、情報機器などを制御するためのソフト、車全体のシステムを集中して管理する部品である電子制御ユニット (ECU) などである。新EVはこれらの自陣営を中心に開発する計画で、特にテスラが他のメーカーより優位とされるECUについては「自前で造る」。ガソリン車がEVとなり、エンジン関連の仕事がなくなるという単純な話だけではない。車の付加価値がソフトに移れば、相対的にハードのコモディティ化は避けられない。
- 18) 「ソニー・ホンダ連合はAppleに勝てるか」『日経速報ニュース』2022年10月18日付。
  - 19) 「ソニー・ホンダは車のソフトで革新を」『日本経済新聞』2022年10月14日付, 2頁。
  - 20) 前掲書 (中西) 264-277頁。
  - 21) 「ソニー・ホンダ連合はAppleに勝てるか」『日経速報ニュース』2022年10月18日付。
  - 22) 根来龍之 (2019) 『集中講義デジタル戦略——テクノロジーバトルのフレームワーク』日経BP, 175-176頁。
  - 23) 「ソニー・ホンダ、自動運転EV——プレステの知見生かす——」『日経速報ニュース』2022年10月13日付。

#### 参考文献

Adner, R. (2021) *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defined, and Deliver in a Changing World*,

- Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press. (中川功一監訳 (2022) 『エコシステム・ディスラプション』 東洋経済新報社)
- ペイカレント・コンサルティング (2021) 『戦略論とDXの交点』 東洋経済新報社。
- 日高洋祐・牧村和彦・井上岳一・井上佳三 (2020) 『Beyond MaaS — 日本から始まる新モビリティ革命 —』 日経BP。
- 三菱総合研究所 (2020) 『移動革命 — MaaS, CASEはいかに巨大市場を生み出すか —』 NHK出版新書。
- 中西孝樹 (2020) 『CASE革命 — MaaS時代に生きるクルマ』 日経ビジネス人文庫。
- 根来龍之 (2019) 『集中講義デジタル戦略 — テクノロジーバトルのフレームワーク』 日経BP。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- Stolterman, E. and Fors, A. C. (2004) “Information Technology and the Good Life,” *Information Systems Research*, pp. 687–692.
- Wade, M., Macaulay, J., Noronha, A., and Barbier, J. (2019) *Orchestrating Transformation: How to Deliver Winning Performance with a Connected Approach to Change*, DBT Center Press. (根来龍之・武藤陽生翻訳 (2019) 『DX実行戦略 — デジタルで稼ぐ組織をつくる —』 日本経済新聞出版社)

(原稿受付 2022年11月16日)



〈論文〉

# 企業のIT戦略

— ITの活用事例から —

金山茂雄

## 要 旨

最近では、技術革新の呼び名がイノベーションに一般的表現に変わったようである。これも時代の変化の現れであり、イノベーションがいかに社会に受容され、様々な諸問題の解決策を生み出しているか、も把握できる。このイノベーションを一つの政策として推進させる視点もある。

一方では、イノベーションによる社会や環境の変化の中で、企業は中・長期的安定を求めて事業展開の構造の再構築が必要である。企業が活動していくためには、イノベーションは重要な要素であり、新しい体系を創造して展開するマネジメントにも深く関わる。

近年、経済圏のグローバルな形成など、企業を取り囲む環境変化は、企業内の各資源や外的影響に対し比較分析しながら、変化する環境にどのような事業機会が存在するのかわからないのか、あるいは障害が有るのか無いのか、諸問題・課題が存在するのかわからないのか、仮にあるならその解決策の源になる各資源、要素があるのか、などの項目、視点を明確化し判断しなければならない。このような内外の状況判断を中長期的、短期的な視点・視野に立って、自らの事業展開への結論を重要視しなければならない。

本論文は、はじめに技術のイノベーションの背景（史的展開）を把握する。次に企業の事業展開に必要な戦略とは何かを知り、その意義と思考を把握する。次に、戦略の概念（または、ケース）である競争戦略と展開を理解する。そして、企業経営の実践モデルを事例に挙げイノベーションの役割としてITの活用性について考察を行いたい。

キーワード：IT, 戦略, イノベーション, 競争戦略, ITトランスフォーメーション

## 1. はじめに

科学技術の進歩は、今日に見られるように旧社会を一変し、新たな方法性を導き出している。最近では、技術革新の一般的な呼び名がイノベーションに変わったようである。これも時代の変化の現れであり、イノベーションがいかに社会に受容され、様々な諸問題の解決策を生み出しているか、も把握できる。このイノベーションを一つの政策として推進させる視点もある。

一方では、イノベーションによる社会や環境の変化の中で、企業は中・長期的安定を求めて事業展開の構造の再構築を図るリストラクチャリングが活発な動きを見せている。企業が恒久的に活動していくためには、自らが従来の秩序を改革し、新しい体系を創造して展開するマネジメントが必要となる。すなわち、イノベーションが求められる訳である。

イノベーションは組織の存続そして、発展を図るために欠かせない機能であるとして数多くの研究が報告されている（吉田民人（1992）<sup>1)</sup>，（S.Kanayama（1997）<sup>2)</sup>）。

現代の企業変化の背景は、高度経済成長と共に高度な先端技術中心とした技術の急速な発展、それらをベースとする高度情報社会の進展、経済や企業経営のグローバル化である。さらに、デジタル革命も含まれる。新しい技術が発明されれば、従来技術との組み合わせによる完成した新技術は、どの時代でも社会をリードしている。

企業は、先端的技術の導入を活かし、他社より先に企業の目的を達成しようと活動する。それも生産性や効率性等、従来から続いてきたテーマの下、日々努力を重ねているのである。これは、情報を活かした新しい企業経営の実践モデルとして考えて捉える。

以上を踏まえて、はじめに技術のイノベーションの背景（史的展開）を把握する。次に企業の事業展開に必要な戦略とは何かを知り、その意義と思考を把握する。次に、戦略の一概念（またはケース）である競争戦略と展開を理解する。そして、企業経営の実践モデルを事例に挙げイノベーションの役割としてITの活用性について考察を行いたい。

## 2. 企業の科学技術に対するイノベーションによる史的展開

### 2.1 科学技術のイノベーションとその背景

企業の成長が低迷している状況の場合、企業の新規事業の展開や活動に必要な不可欠な新技術は、創出が困難になってきている（K.Kasai（1992）<sup>3)</sup>）。

経済圏のグローバル形成（経済連携による経済活動のグローバルな枠組みで、環太平洋経済連携（TPP）、東アジア包括的経済連携協定（RCEP）、東アジア自由貿易圏構想（EAFTA）、インド太平洋経済枠組み（IPEP））が国家並びに企業を取り囲む環境変化の動向と企業内の各資源を比較分析しながら、変化する環境にどのような事業機会が存在するのか、あるいは障害が有るのか無いのか、もしそこに諸問題や課題が存在するのなら、それに対する解決策の源になる資源や要素が自社内にあるのか、仮に解決策がまとまったとして、実行への優位性はあるのか、などを明確化し判断しなければならない。このような内外の状況判断は中長期的な視点、また短期的な視点におけるそれぞれの事業展開の実施への判断された結論を重要視しなければならない。

一方、企業は科学的水準の高度化や準備期間（開発期間含む）の延長化、および投資額の増大化といった状況からして、かなり長期的なビジョンをもった意志決定が必要とされる。今日のように企業の存続は、その企業の持つ技術の意味（論理）により理解される。このとき、形成ロジックの相違は重大な問題となりつつある。すなわち、企業経営におけるビジネスの論理を一方向的に重視し、研究開発における科学と技術の意味（論理）を軽視すれば、企業は画期的なブレイクスルーを実現することはできず、産業の衰退と共に自らの衰退を招くことになる。しかし、研究開発における科学と技術の意味（論理）を一方向的に重視してビジネスの論理を軽視するなら、科学的あるいは技術的に興味深い、実用化へ進まず事業として成り立たないような製品や製造方法ばかりを生み出してしまふ危険がある。科学と技術の新規性を高め、あるいは水準を高めながら、その市場性をも実現していけるような体系で、この両者間に調和を生み出し、さらに創造的な相互作用を生み出していくことが望まれる。もちろん、イノベーションを主体的な意志決定の問題として扱おうとす

る背景には、企業の大規模化による社会的影響力の増大に関する認識が存在する。企業規模が小さければ、研究開発は自主的な意志決定に属するとしても、イノベーションは事後的な結果でしかなくなるであろう。しかし、今日の主力企業は、その影響力の増大により、新製品や新製造方法の発明ばかりではなく、その事業化と市場への浸透・普及にさえかなりの操作性を持つようになってきている。ここにイノベーションを個別企業が武器として展望し得る状況があり、故にイノベーションの重要性が高まっている。

イノベーションにおいては、以上のように科学と技術の意味（論理）、ビジネスの論理とを調和させながら、中・長期的なビジョンの中で製品や製造方法の研究とその応用および開発がデザインされていかなければならないといえる。すなわち、市場によって求められている機能は何か、という問いかけと共に、それはどのような技術体系によって実現可能であるのか、という問いかけと並行して検討しなければならない。あるいは、ある技術の改善・改良による展開の結果、新しい機能が実現され製品に追加し、それを市場に受け入れられるように実用化するには、どのような製品や製造方法で開発したら最高の結果が得られるのか、検討が進められていく。このようなことから、イノベーションの展開は、シーズ・プッシュとニーズ・プルの両者が同時に混在しながら進められていくと考えることができる。

## 2.2 企業経営における情報機器利用の変遷と変わる社会

ITを最高の状態で活かした情報システムもハードウェア構成の変更により、その仕様や目的も変わる。企業は戦略的に情報を活用するためにシステムの必要性を追求し、様々な業務情報のシステム化を推進し、よりよい企業情報システムにより新しい事業の展開を考える。一般的に情報のシステム化には三つの目的とその処理形態がある。情報システム化の目的は、一つ目は、業務の効率化と有効化である。二つ目には、競争優位の確立である。三つ目には、連携企業の推進である。この三つの情報システム化に対応して具現化されてきた情報システムが経営情報システムのMIS (Management Information System)、戦略的情報システムのSIS (Strategic Information System)である。また、電子商取引のEC (Electronic Commerce)である。MISは企業の総合情報システム化を目指したものであり、SISは企業内および企業間の囲い込みであった。消費者向けのECは商取引全般の情報化、企業間の情報交換、情報の共有化を前提とする企業間同盟のシステム化である。つまり、企業間取引のB2Bに該当する。現在のECが取引全般の情報化を成し遂げたが、以前は取引のデータ処理が電子データ処理システムEDPS (Electronic Data Processing System)で行われていた。1960年代に利用され、企業の事務処理を自動化するためのシステムとして普及していた。このシステムの特徴は、現在でも行われている業務ができることである。給与計算（給与や年末調整などの処理）、販売処理（売上集計や請求書発行、売掛金管理などの処理）の業務である。これらの業務は、日常的に大量のデータが発生し、人間では処理時間がかかることや処理結果の正確さに欠けることから情報システムを導入し業務を遂行している。このように、情報システム（基幹系業務システム）による省力化が進んでいった。

情報システムは、集中処理から分散処理、そして統合処理へ進展している。統合処理では全社の基幹業務のデータが一元化され、情報系としての情報活用が広がっている。

一方、コミュニケーションでは地上通信から衛星通信、移動体通信へと経緯して、高速化、大容

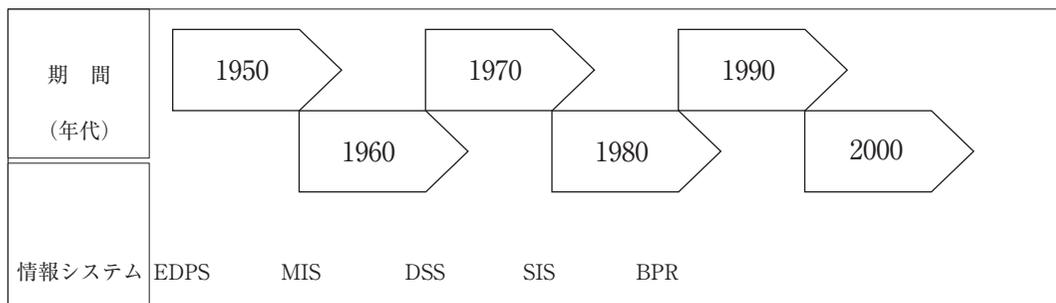
量化、広域化へ拡大してきた。コミュニケーションを利用する情報ネットワークの利用も企業内から特定企業間へと拡大してきた。インターネットは、近年企業内外を区分し、企業内でのインターネットはイントラネット、企業外とのインターネットとはエクストラネットと呼ばれていた。いずれにしても、早期に容易に安い価格でネットワークを立ちあげることができるようになった。また、ネットワークを支えるデータ交換の標準化や取引データ EDI (Electronic Data Interchange)、流通システム戦略の技術データに CALS (Commerce At Light Speed) の存在があった。

科学技術の発展が現代企業の大きな外的な力となり、企業社会さえも従来のスタイルを変えさせる。新たな社会の形成がグローバルな意味の情報社会形成であるといえる。その一方で企業は、コスト削減、時間節約、業務、企業間の壁の除去、組織の水平化、情報の多彩化、情報の共有化、業務プロセスでの顧客との一体化などの変化が観られる。そのような状況の中でより一層市場や商品の需要創造、顧客創造、経営の質の向上、シェア拡大、利益最大化などを追求し市場での活動をしなければならない。

図表1は、20世紀末に登場し企業、組織体に導入し利用していた情報システムであり、EDPS (電子データ処理システム)、MIS (経営情報システム)、DSS (意思決定支援システム)、SIS (戦略的情報システム)、BPR (ビジネスプロセス・リエンジニアリング) である。図表2は、我が国の産業界における情報処理の発展過程を示す。

今日の市場はITの利用により拡大へと向かい無限化している。時間、距離、空間そして業種を越え、多岐に働きかけ、また他業種市場から参入し、情報を活用している。Webサイトでは、様々

図表1 企業経営に関する情報システムの発展 (20世紀末)



出所：前川、江村、島田他『経営情報管理 (改訂版)』日本規格協会、1991年、pp.8-76、pp.149-208より整理し作成。

図表2 我が国産業界における情報処理の発展 (20世紀末)

	期間	機械化・コンピューター化の内容
コンピューター初期*	1950年～	PCSによる本格的な事務の機械化、事務の合理化、近代化の促進。
コンピューター導入期	1960年～	EDPSによる事務処理業務のシステム化。大企業を中心に進展。
コンピューター化の普及拡大期	1967年～	経済の拡大・成長に伴い、急速にEDPSが普及し情報システムが各分野に拡大する。コンピューター時代の訪れ。
反省期・模索期・本格的活用期	1975年～	経済の低成長時代を迎え、コンピューターの活用の反省、本格的な活用の模索。経営情報システムの着実な発展が進む。

出所：前川、江村、島田他『経営情報管理 (改訂版)』日本規格協会、1991年、p.10より作成。\*印は、コンピューターが商業ベースに入った頃を示す。

なコミュニケーションができるコミュニティーがあり、時間の制約がなく出入りすることができる。Webサイトによる商品の購入、つまりECによる商品購入（ショッピング）は、以前考えられていたVR（バーチャルリアリティ：仮想現実）とは異なり、情報の空間の中で情報の選別能力と理解能力が必要であることすら必要なく、VR市場で商品を買う行為ではない。VRの空間市場の利用が一般の住民登録などと同じようにVRの住人として各データの蓄積をも兼ねており、企業の顧客データに相当するもので企業にとっては大きなメリットをもたらすことになっていた。VRの特徴として、現実の社会では満足できない者（ユーザー）がほとんどであり、VRの市民を満足させるために、現実の市場以上に多品種で対応しなければならなかった。現状では、VR市場で商品は買わないし、通常のWebサイトでショッピング（ECで購入する）している。以前考えられていたVR市場は、現物を用意する必要がなく、すべて虚像の世界であることから、いくら品数を増やしたところでコストは負担にならない。つまり、ゲーム感覚の世界であり、何か実体を生み出し、現実の社会に影響を与え変えるわけではない。しかし、ビットコインや暗号資産は、以前のVRの市場に類似すると考えられる。

以前のVRの市場では、例えば、情報市民（ここでいう、VRの世界に登録していた人たちの総称を言う、または現実の社会では満足できない者：VR市場に登録したユーザー）が商品を購入する場合、パターン化した操作手順で工場に発注、生産、流通・配送と会社の一連の業務を処理することになり、会社側から観ると業務の短縮と経営コストの低下をもたらしてくれる。さらに、情報市民は情報の共有化が活発に行われ、企業のような組織階層とは異なり、各階層の水平化が行われ、よって企業活動の効率化とVR市場の商品取引の増加や企業間ネットワーク（企業間取引：B2B）の進展へと寄与する。また、今までにないビジネスの創造がITにより一層加速するものである。しかし、一つ間違えると取り返しのつかない結果になることに十分注意しなければならないことは明白である。すなわち、ITの利用が社会生活を変える。特に、情報システム（受発注システム）との連動が消費者行動のモデル、需要予測、POSシステムによる在庫管理、商品管理で導入した効果が現れた。また、大容量データを格納するデータウェアハウスや多次元の分析ができるOLAP（Online Analytical Processing）およびAIによるニューラルネットワークのニューラル思考の利用が行われるようになり、大量の顧客情報のデータ、商品情報のデータ、売上情報のデータの処理が容易になった。特に顧客情報が瞬時に入手ができ、IT導入の効果が現れていった。すなわち、情報から観れば顧客との直接対応が可能になったことである。

以上からITの幅広い利用とコンピューターに蓄積されたデータベースの活用により新たな技術革新へと展開の動きが伺える。将来的に利用拡大とイノベーションが進む中で、やはり要はデータベースとネットワークになることは明確である。そこで、問題になるのがデータベースに蓄積されたデータであり、データの質である。データの質が高く、価値あるものでなければ企業間ネットワークの際、データの共有化が難しくなる。なぜなら、お互いのメリットがあるものでなければならぬからである。したがって、当然、企業間提携の際、詳細な規定、規格等のルールが一つのカギになるのである。例えば、情報の共有による共同商品開発、共同市場調査、消費者同志の団体といったクラブの設立などが可能であり、固定した顧客管理と市場へのシェア確保が可能になる。また、情報市民の場合は、リアルタイムで行うことができ、地域的な限定はない。もちろんVRを利用できるハードウェアとソフトウェアに限られていることからVRの外から見れば管理が容易であ

る。通常の市場を相手にすると企業は数十人数百人の管理者が必要であるが VR ではたったの一人で管理が可能になる。また、これらは遠隔管理が容易で企業活動の際、携帯端末を活用することでビジネスが幅広くできることになるのである。そこには、顧客情報、発注情報、売上情報のデータの確認、さらに AI の利用で容易に管理ができるのである。また、OLAP の登場で統計解析、多次元データ分析の利用でデータ検出、法則性の発見・抽出、相関や時系列分析もできるのである。いわゆる場所や時間に問わず即時処理ができることを意味する。

したがって、市場の計画、分析、調査や商品開発（商品活性化）、販売の促進（販売活性化、バーチャルセール化）、営業活動の効率化（経営活性化、営業の高度化）、営業方法の変化、顧客管理（管理効率化）などがより速く、どこでも、何時でもできるのである。すなわち、IT によりあらゆるものが活性化されるのである。もちろん IT の活性化とイノベーションへと進むことになる。

21 世紀に入り、他の分野・領域に比べ活発に展開している。もちろん、確実に発展、成長を遂げている分野がある。それは、メディアの分野である。

コンピューターの性能向上、デジタル化により、より詳細なオペレーションの実現が可能になり、顧客をひとり一人、把握する新しい競争のパラダイムへと変化させ、大量規模における個別対応の可能性でコンピューターとデータベース、ネットワークによる柔軟な生産方式とテレコミュニケーション技術の急速な発達へと期待もされているのである。

インターネットに代表される IT の変化は、その機能や役割の可能性を従来のメディアという範囲で把握することはできない。個々人で対応ができ双方向かつ受発注や決済の機能を持つメディアの出現は広告、販売、コミュニケーション活動、ビジネス活動そのものを統合化し、マルチメディア化と合わせて、オンライン・ショッピングや電子商取引（EC）が行われている。様々な実装実験やビジネストライがあるのも、従来のメディア概念を越えたからであるといえる。しかし、一方で、IT の大衆化や生活者のライフスタイルの変化を十分把握し、さらに、AI やロボットがビジネスとして活用されている。

### 3. IT 経営戦略の意義

企業を取り巻く環境が激しく変化する時代において、企業の持続的な維持・発展は非常に難しくなっている。経営者はリーダーシップを発揮して、企業の長期的な存続を達成するための枠組みを構築し、遂行していく必要がある。

一般に、企業の限らず、どのような組織であっても、環境が大きく変化しない状況にあっては、戦略的なリーダーシップは不要である。しかし、環境がダイナミックに変化する場合には、この変化に対応しうる戦略的な思考が極めて重要な役割を果たす。企業経営にあっては、戦略的思考を具体化したものが経営戦略である。それでは、企業経営において、経営戦略がなぜ必要なのでしょうか、の間になる。

まず、第一に、あらゆる行動の指針になるからである。すなわち、5 年後や 10 年後に、自社はどうありたいのかという将来のイメージされた姿を実現していく際の指針となるのが経営戦略である。この指針がなければ、企業はどこへ向かっていくのかが明らかにならず、地図のない道をさまよい歩くことになってしまうからである。

第二に、企業を取り巻く環境の変化が挙げられる。企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化を続けており、過去の慣習や考え方にしばられ、物事を過去の延長線上でしか捉えないと、大きな環境変化の中で、企業は取り残されてしまうからである。変化を捉えて新しい事業機会を見つけ出し、積極、果敢に行動することが企業の存続、発展のために必要である。そうした行動を正しい判断で行うためにも、経営戦略が重要な役割を果たすのである。

第三に、企業間の競争が激しさを増しているということである。現代は事業多角化の進展から、異業種の参入が相次ぐ時代になっており、そうした動きをいち早く察知し、自社の強みを活かした事業の戦略を構築することが競争に勝つ重要なポイントになっている。

第四に、企業は利益を生み出し、永続的に存続・発展を図らなければならないということである。こうした利益創出のために何をすべきかを整理し、実行に移していかなければならないが、その指針となるのが経営戦略である。

第五に、企業の経営活動の指針としての経営戦略があることにより、経営者はもとより従業員全員がその戦略のもとで一丸となって行動することができるのである。

以上のように、経営戦略は企業活動の指針として絶対に必要なものであるが、企業にとっては、次のような成果をもたらすからである。

- ① 信用力の向上：長期的な展望のもとで、企業の5年後や10年後の姿を想定する経営戦略が存在することは、企業の対外信用力を高めることになり、金融機関や取引先にとっては、安心してつき合える相手として認められることになる。
- ② 組織の活性化：変化のないところでは、必ず沈滞化が始まる。過去の慣習にこだわらない全く新しい発想で、今後の企業のあり方をアピールする経営戦略の存在は、組織の活性化に大いに貢献する。それにより、従業員ひとり一人の意識改革がなされ、組織としての統合も達成されるのである。
- ③ 経営全般の検討：経営戦略は、経営全般に関する問題を様々な角度から考えていくきっかけを与えることになる。このような作業を行うことにより、自社の問題点が浮き彫りになり、経営の見直しや反省ができるのである。経営全般に関する検討は難しい作業であるが、そこからもたらされる成果は極めて大きいといえる。

## 4. 競争優位と戦略展開

### 4.1 競争優位の戦略

企業が競争上の優位性を獲得するためには、基本的には、次の3つの戦略が考えられる<sup>4)</sup>。

- ① コスト・リーダーシップ戦略：この戦略は、規模の経済性の活用、独自技術の開発有利な原材料の確保などを通して、競合他社よりも低いコストを達成することにより、競争上の優位性を獲得しようとする戦略である。これは製品の累積生産量の増加によって製品単位当たりのコストを低下させ、それにより市場占有率を拡大させ、生産量をさらに増大させることにより、さらなるコストダウンを可能にするという経済効果を前提にしている。市場の立ち上がりの時期に、競合他社に先駆けて多額の先行投資を行うことにより、コスト面での競争上の優位性を獲得しようとする戦略である。

- ② 差別化戦略：この戦略は、製品特性、デザイン、用途、サービスなどの面で競合他社の製品と差別化できる自社独自の特異な製品を市場に提供することにより、競争上の優位性を獲得しようとする戦略である。
- ③ 集中化戦略：上記の2つの戦略を採用するにあたり、競争戦略の対象となる買い手がどの範囲に限定されるのか、すなわち、業界内のセグメントをどの範囲にとるかにより、2つの選択肢が考えられる。1つは業界内のターゲットを広くとり、業界全体での優位性を獲得しようとする戦略である。もう1つは買い手の範囲を限定し、特定のセグメント（特定の製品種類、特定の地域など）において、集中的に競争上の優位性を獲得しようとする戦略であり、集中化戦略と呼ばれている。集中化戦略のセグメントは、価格、顧客層、製品の種類、特定の販売地域などを組み合わせて設定される。

コストに基盤をおく競争が行われている業界では、ITによって競争の基盤を根本的に変化させる差別化された商品の開発が可能となっている。例えば、ニューススタンドや小売店を顧客としている大手配送会社は、長い間コストの削減を目的として雑誌の仕分け・発送の安価な方法を開発し、これにITを利用して<sup>5)</sup>。すなわち、毎週のニューススタンド向けの発送高とそこからの収益についての記録を使い、ニューススタンドでは何が売れているかを把握し、商品ミックスを改善するためにはどうすればよいかを毎月それぞれのニューススタンドに知らせるようにしていた。この会社は雑誌の配送そのものに代えて在庫管理の方法に付加価値をつけるために情報技術を活用することにより、コスト削減から商品の差別化へと競争の基盤を変化させたのである。このように、ITは商品の質を向上させ、配送の効率を向上させ、価格を低下させることに役立つのである。また、ある重機械メーカーは顧客の工場に設置された自社製の機械に電子装置を取り付けた<sup>6)</sup>。機械が故障した場合に、この電子装置が本社のコンピューターにシグナルを送り、このシグナルを受けたコンピューターがデータを分析して問題を究明し、機械の制御装置の変更を指示し、故障の原因や欠陥部品を指摘するのである。ITはコストを増加させることなく、商品価値を向上させ、製品を差別化することを可能としたのである。

企業は様々市場において激しい競争を行っている。それゆえに、企業がその事業分野において市場での継続的な成長を実現するためには、競合他社に負けない確固たる競争戦略を展開していかなければならない。そして、ここでの競争戦略は、具体的には競合他社との間に競争上の相対的優位性を確立しようとする点で、本質的に何らかの形で他社との差別化の性格を持っているといえる。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の2つの戦略を採用するにあたり、競争戦略の対象となる買い手がどの範囲に限定されるか、すなわち、業界内のセグメントをどの範囲にとるかにより、2つの選択肢が考えられる。1つは、業界内のターゲットを広くとり、業界全体で優位性を確保しようとする戦略である。もう1つは、買い手の範囲を限定し、特定のセグメント（特定の製品種類、特定の地域など）において、集中的に競争上の優位性を達成しようとする戦略であり、集中化戦略と呼ばれている。集中化戦略のセグメントは、価格、顧客層、製品種類、特定販売地域などを組み合わせて設定される。

## 4.2 ポジショニング戦略

企業は業界内のポジション、自社の経営資源にしたがって戦略を決定しなければならないが、企業がとり得るポジショニング戦略は企業全体ではなく、特定の業界におけるポジションに対応して適用される。それゆえ、多角化した企業は、その事業部や製品がある市場ではリーダーであり、他の市場ではニッチャーということがあり得る。企業は事業単位ごとの競争状況に応じて、異なる戦略をとらなければならないことになる。ポジショニング戦略は、市場における競争上の地位によって、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4つに分類することができる<sup>7)</sup>。

市場でのリーダー企業は、資金力、生産能力、人材、企業イメージ、ブランド力など豊富な経営資源を背景に、市場シェアがナンバーワンの地位にある。市場リーダーが目指す目標は、ナンバーワンという現在の地位を維持することが目標となるため、競争の基本方針は市場全体に対応する全方位的型の事業展開となり、市場ターゲットはすべての顧客を対象とするフルカバレッジとなる。この目標を達成するための戦略としては、総市場規模の拡大、非価格対応、同質化を挙げることができる。

総市場規模の拡大戦略は、総市場規模を拡大することによって、その利益を最も多く享受しようとする戦略である。そのためには、新規ユーザーを増やし、製品の新しい使い方を発見し、使用頻度を増やすことが必要となる。

非価格対応戦略は競合他社の低価格競争に安易に応ぜず、競合他社からの攻撃をかわす戦略である。競合企業が値下げ攻撃をしかけ、市場のリーダー企業も値下げに応じた場合、最もシェアの高い企業が最も大きな利益の減少を被ることになる。

同質化戦略は模倣化の戦略である。競合他社が自社にない製品やサービスを出すことによって、自社のシェアが落ちてしまうことは市場リーダー企業にとって脅威である。経営資源で勝る市場リーダー企業がそれと同質または改良品を出して対応すれば、逆にビジネスチャンスの拡大となり、市場リーダー企業のシェアを確保することができる。これら3つの戦略は、市場リーダー企業が自ら積極的に仕掛けないということが戦略上のポイントとなっている。つまり、市場リーダー企業の3つの戦略は、自らが積極的・攻撃的に他社に対して何かを仕掛けるよりも、戦略的な意味で受動的に対応することの方が原則的に有効であることを示している。

チャレンジャー企業がとるべき戦略は、市場シェアを拡大させることであり、市場リーダー企業に対して差別化を追求することである。具体的な差別化戦略としては、市場リーダー企業の製品よりもさらに高品質かつ高価格の高級品を売り出したり、新しいサービスを提供するといったような製品・サービスの差別化、新しい流通経路を開発してシェアを拡大しようとする流通上の差別化などが挙げられる。チャレンジャー企業の成功した差別化戦略は、市場リーダー企業のシェアを奪うことになり、市場リーダー企業はチャレンジャー企業の市場製作を模倣してくる。それゆえ、チャレンジャー企業の市場戦略は、市場リーダー企業が模倣できない仕組みを創り出すことが重要となる。

フォロワー企業は、経営資源上の優位性がないため、市場リーダー企業などの成功した市場戦略を模倣することによって企業の存続を図る。つまり、フォロワー企業は、新製品が市場に導入された後の動向を窺い、その市場成長の可能性が確認された時点で参入することにより事業拡大を確保

していく。したがって、フォロワー企業は、市場リーダー企業が成功した施策を模倣するので、製品やシステムの開発に伴うコストを軽減することが可能となる。また、新製品を販売するためのテスト・マーケティングが不要となり、失敗のリスクを軽減することができ、利益を確保することが可能となる。

ニッチャー企業は、市場リーダー企業が見逃しているか、無視しているような市場のニッチを見つけ、その市場に自社の経営資源を集中することによって独占的な地位を構築する企業である。ニッチャー企業は、市場、顧客、マーケティング・ミックスなどについて専門・特化を図る必要がある。

### 4.3 グローバル企業の競争戦略事例

企業のグローバル化に伴う企業活動を考える際に、有効な手掛かりとなる概念がポーター（M. E. Porter）の提起した価値連鎖の概念である。価値連鎖を成す活動は、9つのカテゴリーに分けられる。またこれらは主活動と支援活動に分けることができる。主活動は、製品の物的活動、輸送する活動、買手への販売、さらに販売後の援助サービスであり、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスの5つの活動に分けられる。また支援活動は、資材調達、人的資源、全社的機能を果たすことで主活動のそれぞれの機能を支援する。この活動は調達、技術開発、人事・労務管理、連鎖全体を支援する全般管理の4つに分けることができる。全般管理は価値連鎖全体を支援し、個々の活動には関与しない。

これら個々の独立した活動は、そのやり方によって差別化の効果を決定し、その活動の経済性を相まって競合他社と比べてコストの高低が決まってくる。それゆえ、コスト・リーダーシップ戦略あるいは差別化戦略の選択は、その企業の価値連鎖のあり方に大きく関わることになる。

グローバル化した企業は、ある国の市場で顧客指向を発揮し、顧客の満足を得るために、現地の文化や嗜好に適合する製品ときめ細かなサービスを提供する必要がある。この実現を目指す戦略がマルチドメスティック戦略である。この戦略は各国の現地市場に適合させて経営資源を使用し、製品開発、生産、マーケティングなどを展開する戦略である。それゆえ、現地子会社には経営を行うために必要な諸活動をすべて統制するための権限が委譲されることになる。このように、その国の事情によって決められる企業の国際化戦略は国中心の戦略と呼ばれ、国別の規制を回避し、政治リスクの回避が容易となる。これに該当する産業として、食品、流通、保険などを挙げることができる。

他方、グローバル戦略とは、世界各国の市場を1つの市場と見なして、最も効率的な生産・販売体制を世界的な規模で構築し、競争上の優位性を追求する戦略である。このようなグローバル戦略の展開は、次のような競争上の優位性をもたらすのである。

- ① 生産コストの安い立地で製造し、自国の他の地域で販売することによって競争上の優位性が生み出される。
- ② 生産面での規模が世界的規模の販売量の多さによって実現される。
- ③ 技術面での規模の経済が開発費用を世界的な販売量に分散的に上乗せすることによって得ることができる。
- ④ 原料などの購入に関する経済性が企業の全世界的なニーズに対応して集中的に購買すること

によって高まることになる。

- ⑤ 資材を利用する上での効率性が商品の入荷と出荷を全世界的な基準で最適化することによって高まることになる。
- ⑥ グローバルな学習効果が世界的規模での販売経験を蓄積することによって実現される。
- ⑦ 製品の評価とブランドの強みが国から国へと移転することができる。
- ⑧ 製品差別化が全世界の顧客の要求に対応し、かつ世界的なサービスを提供できるという能力によって可能となる。

グローバル戦略をとる産業としては、自動車、家電、パソコン、航空機などが挙げられる。このような企業では、自社の価値活動を集中するのか、それとも分散するのかという問題と、それら活動間の調整の度合いが問題となる。企業の価値活動の分類ごとに配置と調整の具体的な項目を示している。配置とは、企業活動の集中・分散の度合いを表し、価値活動を本国に集中し、そこから世界の各国へ商品を供給する企業から、国別に価値活動を行う企業までの範囲を示すものである。調整とは、国別の分散した諸活動の関連性を示すものである。分散化した諸活動の調整はそれら活動間におけるノウハウの共有化を可能にし、世界中の顧客に一貫した方法でサービスを提供することが可能となるため、差別化を追求することができる。また分散化した諸活動間の調整は、それぞれの活動を専門・特化することによって規模の経済を享受することが可能となる。さらに為替変動などの予測困難な状況下では、企業が諸活動の配置をシフトすることで全体のコストを下げる事が可能となり、コスト・リーダーシップ戦略を追求することができる。

## 5. おわりに（今後の課題）

21世紀に入り、地域的な経済圏や複数国家による経済連携が企業を取り巻く環境を大きく変えている。変化において、企業力や持続的な維持、発展は非常に難しくなっている。企業の経営者はリーダーシップを発揮して、企業の中長期的なビジョンを達成するための実行プランを構築し、実施していく必要がある。また、どのような組織であっても、環境が大きく変化しない場合には、戦略的なリーダーシップは不要である。しかし、環境がダイナミックに変動する場合には、この変化に対応しうる戦略的な思考が極めて重要な役割を果たす。企業経営にあつては、戦略的思考を具体化したものが経営戦略である。そして、今日ではITをより活用する戦略が必要不可欠になっている。それがIT戦略である。デジタルトランスフォーメーション（DX）、IT、ICT、IoT、AIが社会に浸透し利用され、さらに様々なケースの活用されることを推測するが、これからは企業経営にとっても重要な要素である。IT戦略の必要性については、今後テーマとしたい。

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経理研究所に大いに感謝するものである。ここに記して同法人ならびに同大学同研究所に謝意を表したい。

《注》

- 1) 吉田民人（1990）：「情報・情報処理・自己組織性」『組織科学』組織学会，Vol. 23, No. 4, p. 7.

- 2) Kanayama, S (1997): Enterprise Management In The Information World, Journal of The Japan Information-Culture Society, Vol. 4, No. 1, pp. 32-41.
- 3) Kasai, K (1992): Symphonic-space, No. 7, pp. 37-38.
- 4) M. E. Porter (1980): Competitive Strategy, The Free Press, pp. 7-29. 土岐伸, 中辻萬治, 服部照夫共訳 (1982): 『競争の戦略』ダイヤモンド社, pp. 21-49. E. K. Clemons & F. W. Mcfarlan, op. cit., pp. 93-94.
- 5) F. W. Mcfarlan (1984): Information technology changes the way you compete, *Harvard Business Review*, p. 84.
- 6) J. I. Cash, Jr & B. R. Konsynski (1985): Is redraws Competitive Boundaries, *Harvard Business Review*, p. 139.
- 7) R. E. Colr (1985): Target information for competitive performance, *Harvard Business Review*, pp. 102-104.

#### 参考文献

- H. Akiba (1991): Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 1, No. 1, pp. 8-14.
- Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office (1997): Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 7, No. 1, p. 37.
- 富士通(株) (1996): 『製造業における生産現場物流改善』富士通(株), pp. 4-8.
- 富士通(株) (1996): 『製造戦略差別化の鍵』富士通(株), pp. 1-8.
- Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office (1997): Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 7, No. 1, p. 37.
- E. K. Clemons & F. W. Mcfarlan (1986): Telcom : hook up or lose out, *Harvard Business Review*, p. 93.
- M. E. Porter & V. E. Millar (1985): How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, p. 156.
- W. J. Bruns, Jr & F. W. Mcfarlan (1987): Information technology puts power in control systems, *Harvard Business Review*, p. 91.
- P. F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row Pub, 1954. (上田淳生訳 (1996) 『現代の経営(上)』ダイヤモンド社, pp. 48-49.
- D. F. Abell, Defining the business: The starting point of strategic planning, Prentice-Hall, 1980. (石井淳蔵訳 (1984) 『事業の定義』千倉書房, p. 221.)
- 三菱総合研究所事業コンサルティング室編 (1989) 『ドメイン・アイデンティティ』ダイヤモンド社, pp. 28-29.
- H. Mintzberg, "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, X VI , p. 49.
- R. E. Miles & C. C. Snow, Organization Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill, 1978. (土屋守章・内野高・仲野工訳 (1983) 『戦略型経営——戦略選択の実践シナリオ——』ダイヤモンド社, pp. 38-39.)
- M. E. porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980., (土岐押・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社, pp. 21-49.)
- C. W. Hofer & D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1990) 『戦略策定——その理論と手法——』千倉書房, p. 38)
- 寺本義也・川端大二他著 (2000) 『マネジメントの論点』生産性出版3月, pp. 5-6.
- 中央大学企業研究所編 (1991) 『経営戦略と組織の国際比較』中央大学出版部, p. 92.
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編 (1999) 『サプライチェーン理論と戦略』ダイヤモンド社, 2月, pp. 10-11.
- 『同上書』, p. 5.
- 藤野直明著 (1999) 『サプライチェーン入門』日本経済新聞社, p. 16.
- 日本経営システム学会編 (2001) 『21世紀の経営システム』東方出版, p. 157.
- 『同上書』, pp. 147-149.

『同上書』, pp.150-153.

福島美明著 (1999) 『サプライチェーン経営革命』 日本経済新聞社, pp. 4-5.

佐伯隆稿 (1999) “柔軟かつ迅速な顧客対応を実現する「Product Configurator」 「システム・マンスリー」,  
p. 4.

「同上稿」, p. 5.

(原稿受付 2022年11月9日)



# 臨床試験の質マネジメントシステムにおける 規格の比較に関する研究

佐野 雅 隆

## 要 旨

本論文は、GCP-ICH E6 (R2) と QMS (Quality Management System) の ISO 9001: 2015 を比較することで、臨床試験の質マネジメントシステムの改善を目的とする。臨床試験のガイドライン (ICH E6 (R2)) をもとにして、ISO 9001: 2015 の該当部分を明らかにすることで、統一した比較をおこなう。これにより、ICH E6 (R2) の具体的な記述を活用しながら、マネジメントシステムの原理・原則に着目した、より効果的な QMS のこう知徳に役立つ情報を抽出する。また、臨床試験の実施における品質を確保するために存在する困難を特定するのに役立つと考えられる。本論文では、特に、ICH E6 (R2) のリスクに基づくアプローチに焦点を当てて、臨床試験と品質マネジメントシステムから臨床試験システムの効率性を改善する。過去の研究においては、ICH E6 (R1) を対象に分析されているため、特に改訂部分に着目して分析するとともに、得られた視点から再度全体に着目した。マネジメントシステムとしての章・節レベル比較においては、Annex SL を活用することで、マネジメントシステムの枠組みを統一的に捉えることができた。また、さらに、頻出単語の分析により、ICH E6 (R2) で強化された部分の把握と両システムの類似性を定量化するアプローチの可能性についての示唆も得られた。ICH E6 (R2) を別の質マネジメントシステムの視点で再度分析することによって、規格の位置づけおよびその特徴を理解することができた。今後は、例えば ISO 9004: 2015 別のマネジメントシステム規格との比較をおこなうことで、さらなる改善が期待できる。

キーワード：QMS, Clinical Trial, ICH E6 (R2), ISO 9001: 2015

## 1. はじめに

医薬品や医療機器の開発は、人類の健康維持・向上において重要な役割を果たしている。臨床試験は、ヒトを対象として医薬品や医療機器などの疾病の予防・診断・治療に関する有効性と安全性を確認するために行われる試験である。動物を対象とした非臨床試験でも質マネジメントは重要であるが、ヒトを対象とすることで、さらに試験の質マネジメントは重要となる。ヘルシンキ宣言に代表されるように、臨床試験の実施にあたってはいくつかの条件が求められており、例えば倫理的な配慮についても記載された試験実施計画書の作成などが挙げられる。

医薬品規制調和国際会議 (ICH; International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use) は、この要求に応えるため、ICH E6 (R2)-

Good clinical practice を開発している<sup>1)</sup>。2016 年には、医薬品の臨床試験の実施基準として日本語化もされ、試験の計画に関する質マネジメントの標準と捉えることができる。特に、2013 年には EMA から Risk-Based Approach, 2016 年には clinical quality management system といった改変が進められている。

一方で、質マネジメントに関する国際規格として、ISO 9001: 2015<sup>2)</sup>がある。ISO9001: 2015 は、認証規格としてだけでなく、産業によらない質マネジメントシステムのモデルを示したものであると捉えることができる。

## 2. 検討対象としたマネジメントシステムと先行研究

### 2.1 臨床試験と ICH E6 (R2)

臨床試験は、主に3つの相に分けて実施される。第I相では、少人数の健康成人を対象に、初めてヒトに投与することで安全性を確認する。次に、第II相において、有効性や投与量を探索し、第III相において治療上の利益を検証する。その後、承認された薬剤について第IV相試験において情報をさらに精緻にしていく。

ICH は、医薬品規制に関する多様なガイドラインを開発・普及する会議として設置され、例えば、臨床試験における統計的方法を整理した ICH E9 や、医薬品の製造管理および品質管理に関する基準を示した ICH Q7 がある。

医薬品の臨床試験の実施基準である ICH E6 (R2) は、GCP を示したものであり、その構成は以下の表1の通りである。1章では用語の定義が示されており、E6 (R1) に含まれていた62の用語の説明に対して、3の用語が追加された。

一方で、データの質に関して、得られる結論に影響を与える誤りが無く、安価で迅速な試験であることが、質がよい試験であると考えられるが、これまでの臨床試験のデータでは、無謬性に重みを置き、時間やコストとのバランスという視点で欠けていたといえる。そのため、開発にかかる時間とコストが増え、本来救える命が救えなくなったことや、薬の価格に反映せざるを得ない状況となっていた。

表1 ICH E6 (R2) の構成

項目
1. Glossary
2. The principle of ICH GCP
3. Institutional Review Board/Independent ethics committee
4. Investigator
5. Sponsor
6. Clinical trial protocol and protocol amendment (s)
7. Investigator's Brochure
8. Essential documents for the conduct of clinical trial

注) ICH E6 (R2) の目次より著者作成

## 2.2 ISO 9001:2015 および Annex SL (High Level Structure)

ISO 9001: 2015 は、ISO (International Organization for standards) が発行する品質マネジメントシステムの国際規格である。組織のマネジメントシステムに関する規格であり、第三者認証としても用いられている。用語の定義や規格要求事項によって構成されており、組織は自らのマネジメントシステムが規格に適合しているかを確認できるだけでなく、第三者として、審査機関における認証登録にも活用されている。

ISO マネジメントシステム規格には、ISO 9001 以外にもさまざまなものがあり、例えば、環境マネジメントシステムに関する国際規格である ISO 14001: 2015 がある。それぞれのマネジメントシステム規格に適合しているかを組織が確認する際に、要求事項の構成や用語の定義が異なると、不要な労力が必要であり、マネジメントシステムの記述方法を標準化することが有用であるとの認識から、共通に適用される用語および定義、共通構造、共通テキストを示した Annex SL<sup>3)</sup>が開発された。これにより、規格間の整合性を確保することとしている。

Annex SL における High Level Structure では、マネジメントシステム規格の共通構造として、表 2 に示す構成が示されている。

これにより、各マネジメントシステムの理解が容易になるだけでなく、複数のマネジメントシステムの統合が容易になること、さらに、ISO が対象としている経営要素以外におけるマネジメントシステムとの統合も容易になると考えられている。

また、マネジメントシステムを記述する上では、それぞれの用語の定義が重要となる。ISO 9000: 2015 では、それらの用語の定義と基本が示されている。さらに、ISO/TC 176 が開発する規格の中で用いられている用語の定義に関しては、ISO 9000: 2015<sup>4)</sup>との関係性も含めて整理されており、現時点では 229 の用語の関係が示され、規格の発行後も更新作業が行われている。

例えば、ISO 10006: 2017 品質マネジメントプロジェクトにおける品質マネジメントの指針<sup>5)</sup>においては、activity という用語が identified piece of work that is required to be undertaken to

表 2 High Level Structure

項目
Scope (適用範囲)
Normative references (引用規格)
Terms and definitions (用語及び定義)
Context of the organization (組織及びその状況の理解)
Leadership (リーダーシップ)
Planning (計画)
Support (支援)
Operation (運用)
Performance evaluation (パフォーマンス評価)
Improvement (改善)

注) Annex SL に基づき著者作成

complete a project (3.3) として定義されている。一方で、ISO 9000: 2015 では、〈project management〉 smallest identified object of work in a project (3.4.2) との定義がなされている。現時点では、両者の定義をそれぞれに用いているが、今後統合するかも含めて検討することができるようになっている。

### 2.3 ICH E6 と ISO 9001: 2015 の比較に関する研究

Murray ら<sup>6)</sup>は、contract research organisations (CROs) における臨床試験の役割に関して、当時の ISO9000 シリーズとの比較を実施しており、マネジメントシステムと GCP の比較を実施することで、企業全体のマネジメントシステムについてフレームワークを提示することができたと述べている。これらの取り組みは、古くは Sweeney<sup>7)</sup> や McAdam<sup>8)</sup> にも見られる。Dobrova ら<sup>9)</sup> は、ISO 9001: 2015 を比較対象として取り上げており、GCP の役割に対応した ISO 9001 の要求事項を明らかにしている。しかし、ISO9001: 2015 を中心に据えていることから、ICH E6 における位置づけが不明確になっている。

McAdam らが臨床試験における品質マネジメントシステムの重要性についてインタビュー調査等により明らかにしている。特に、TQM の適用の有効性についても論じている。

さらに、ICH E6 (R2) の特徴について、Bhatt<sup>10)</sup> と Suprin<sup>11)</sup> らが QMS の視点から、特にリスクに着目した分析を実施している。

## 3. 本研究のアプローチ

本研究の対象とする ICH E6 (R2) について、特に追補部分に着目して、それらが ISO9001: 2015 でどの部分に一致または類似しているかという視点で分析を進めることとした。

ICH E6 (R1) からの追加部分は、Introduction, 1.63, 1.64, 1.65, 2.10, 2.13, 4.2.5, 4.2.6, 4.9.0, 5.0, 5.0.1, 5.0.2, 5.0.3, 5.0.4, 5.0.5, 5.0.6, 5.0.7, 5.2.2, 5.5.3 (a), 5.5.3 (b), 5.5.3 (h), 5.18.3, 5.18.6 (e), 5.18.7, 5.20.1, 8.1 の計 26 か所である。これらに着目して、ISO 9001: 2015 の該当部分を明らかにすることにした。

また、用語については、1.63, 1.64, 1.65 の3つの用語を ISO 9000: 2015 での対応を明らかにするとともに、対応する用語がないものについては該当無しとすることとした。上記の対応付けを実施する上で、既存の 62 の用語についても分析する。

## 4. 比較結果

まず、追加部分の対応を表 3 に示す。

Introduction については、追加部分ではあるがマネジメントシステムに関する言及では無いため対応表には示していない。また、用語についての追加である 1.63, 1.64, 1.65 については以降の分析で扱う。2.10, 2.13, 4.2.5, 4.2.6, 4.9.0 については、方法や対象を明確に指定しており、ISO の要求事項に該当するような新たな要素であるとはいえなかった。

次に、用語の対応表を表 4 および表 5 に示す。

同じ用語が同じ意味で使われているものとして、audit や contract がある。一方、同じ用語で

表3 ICH E6 (R2) Addendum と ISO9001: 2015 の関係  
 ICH E6 (R2) ISO 9001: 2015

2.10	該当無し
2.13	該当無し
4.2.5	該当無し
4.2.6	該当無し
4.9.0 adequate and accurate source documents	7.5 Documented information
5.0 Quality Management	4.4 Quality management system and its processes
5.0.1 Critical Process and Data Identification	4.4 (c) Determine and apply the criteria and methods
5.0.2 Risk Identification	4.4 (f) Address the risks and opportunities
5.0.3 Risk Evaluation	6.1 Actions to address risks and opportunities.
5.0.4 Risk Control	8.3.2 Design and development planning
5.0.5 Risk Communication	6.2 Quality objectives and planning to achieve them
5.0.6 Risk Review	9.3 Management Review
5.0.7 Risk Reporting	9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation
5.2.2 oversight of any trial related duties and functions	5.3 Organization roles, responsibilities, and authorities
5.5.3 (a) validation	4.1 Understanding the Organization and Its Context
5.5.3 (b) SOPs	7.5 Documented information
5.5.3 (h) integrity of the data	7.5.2 Creating and Updating
5.18.3 Extent and Nature of Monitoring	9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation
5.18.6 (e) monitoring activities should be documented	9.2 Internal audit
5.18.7 Monitoring Plan	9.2 Internal audit
5.20.1 Noncompliance	10.2 Nonconformity and Corrective Action
8.1 Introduction	
8. ESSENTIAL DOCUMENTS FOR THE CONDUCT OF A CLINICAL TRIAL	7.5 Documented information

注) 比較に基づき著者作成

あっても、定義が異なるものとして、Monitoring, Quality Assurance, Quality Controlがある。名詞と動詞を同様のものと見なしたことや、抽象度が異なるものも対応付けている点には注意が必要である。

表4 ICH E6 (R2) 125の用語とISO9001: 2015の用語の関係 (その1)

E6-R2		ISO MSS	
1.1	Adverse Drug Reaction	該当無し	
1.2	Adverse Event	該当無し	
1.3	1.45と同じ	3.3.10	change control
1.4	Applicable Regulatory Requirement	3.6.7	regulatory requirement
1.5	Approval	該当無し	
1.6	Audit	3.13.1	audit
1.7	Audit Certificate	3.13.10	audit conclusion
1.8	Audit Report	3.13.9	audit findings
1.9	Audit Trail	3.13.8	audit evidence
1.10	Blinding/Masking	該当無し	
1.11	Case Report Form	3.8.3	objective evidence
1.12	Clinical Trial/Study	3.7.6	product
1.13	Clinical Trial/Study Report	3.7.6	product
1.14	Comparator	該当無し	
1.15	Compliance	3.6.11	conformity
1.16	Confidentiality	該当無し	
1.17	Contract	3.4.7	contract
1.18	Coordinating Committee	該当無し	
1.19	Coordinating Investigator	該当無し	
1.20	Contract Research Organization	3.2.6	external supplier
1.21	Direct Access	該当無し	
1.22	Documentation	3.8.5	document
1.23	Essential Documents	該当無し	
1.24	Good Clinical Practice	該当無し	
1.25	Independent Data-Monitoring Committee	該当無し	
1.26	Impartial Witness	該当無し	
1.27	Independent Ethics Committee	該当無し	
1.28	Informed Consent	該当無し	
1.29	Inspection	該当無し	third party audit
1.30	Institution	3.2.3	stakeholder
1.31	Institutional Review Board	該当無し	
1.32	Interim Clinical Trial/Study Report	3.7.6	product
1.33	Investigational Product	該当無し	
1.34	Investigator	該当無し	

注) 比較に基づき著者作成

表5 ICH E6 (R2) 129 の用語と ISO9001:2015 の用語の関係 (その2)

E6-R2		ISO MSS	
1.35	Investigator/Institution	該当無し	
1.36	Investigator's Brochure	該当無し	
1.37	Legally Acceptable Representative	該当無し	
1.38	Monitoring	3.11.3	moitoring
1.39	Monitoring Report	3.7.5	output
1.40	Multicentre Trial	該当無し	
1.41	Nonclinical Study	該当無し	
1.42	Opinion	該当無し	
1.43	1.52 と同じ	該当無し	
1.44	Protocol	3.8.5	document
1.45	Protocol Amendment	3.3.10	change control
1.46	Quality Assurance	3.3.6	quality assurance
1.47	Quality Control	3.3.7	quality control
1.48	Randomization	該当無し	
1.49	Regulatory Authorities	該当無し	
1.50	Serious Adverse Event	該当無し	
1.51	Source Data	3.8.1	data
1.52	Source Documents	3.8.10	record
1.53	Sponsor	該当無し	
1.54	Sponsor-Investigator	該当無し	
1.55	Standard Operating Procedures	3.8.5	document
1.56	Subinvestigator	該当無し	
1.57	Subject/Trial Subject	該当無し	
1.58	Subject Identification Code	該当無し	
1.59	Trial Site	該当無し	
1.60	Unexpected Adverse Drug Reaction	該当無し	
1.61	Vulnerable Subjects	該当無し	
1.62	Well-being	該当無し	objective
1.63	Certified Copy	該当無し	
1.64	Monitoring Plan	該当無し	
1.65	Validation of Computerized Systems	3.8.13	validation

注) 比較に基づき著者作成

## 5. 考察と今後の課題

### 5.1 比較による臨床試験質マネジメント向上への期待

本研究では、臨床試験ガイドラインの一部である ICH E6 (R2) と品質マネジメントシステムの国際規格である ISO 9001: 2015 を比較した。特に、追補部分が ISO 9001 においてどのような位置づけにあるのかを明らかにし、今後採用すべき品質マネジメントの考え方についても示唆できることが分かった。

製薬業界は、厳しい規制のもとで活動をしていることから、これらのマネジメントシステムに関しても推進されているものと思われる。一方で、追補はリスクベースのアプローチやプロセス重視の考え方を採用している。以上より、新たなマネジメントシステムに向かっている臨床試験において、本研究のように外部のマネジメントシステムを参考にすることが有効であると思われる。

特に、Annex SL が示す High Level Structure に基づいて構成された規格の分析を通じて、例えば環境や労働衛生マネジメントについても臨床試験のマネジメント規格において対応すべき点も明示できると考えられる。これらの際にも、ICH が示すガイドラインが既存のマネジメントシステムのどの部分に該当するのかを明らかにするのがよいと思われる。通常、比較においては双方の関係を示すのがよいと思われる。しかし、ISO が示すマネジメントシステム規格においては、業種を限定しない抽象的な記述となっているため、要求事項が ICH ガイドラインのどの部分に該当するかを判断するのが難しい場合があることもわかった。

### 5.2 用語の比較によるマネジメントシステムの理解

両者の理解のために用語を比較してみたところ、対応付けに困難が生じたところもある。特に、Monitoring は、The act of overseeing the progress of a clinical trial, and of ensuring that it is conducted, recorded, and reported in accordance with the protocol, Standard Operating Procedures (SOPs), Good Clinical Practice (GCP), and the applicable regulatory requirement(s). とされており、ISO における monitoring である、“determining the status of a system, a process, a product, a service, or an activity” よりも、management の “coordinated activities to direct and control an organization” が近いようにも思われた。比較の観点や、用語の類似性についての類型化や定量化が必要である。また、addendum に書かれている新たな概念として risk があるが、ICH E6 (R2) 上では risk は用語として登録されておらず、規格本体の対応付けについても検討する必要がある。

#### 参考文献

- 1) International council for harmonization of technical requirements for pharmaceutical for human use (ICH) Harmonization Guideline, “*Integrated Addendum to ICH E6 (R1): Guideline for Good Clinical Practice E6 (R2)*.”
- 2) ISO (2015), “*ISO 9001: 2015 Quality Management Systems — Requirements*.”
- 3) ISO/TC 176/SC1, “*The Terms and Definitions of ISO/TC 176 Standards*”, <https://committee.iso.org/home/tc176sc1> (2022/10/5 アクセス)

- 4) ISO (2015), "ISO 9000: 2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary."
- 5) ISO (2017), "ISO 10006: 2017 — Guidelines for quality management in projects."
- 6) Murray, E. and McAdam, R. (2007), "A comparative analysis of quality management standards for contract research organizations in clinical trials," *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 20 no. 1, 2007, pp. 16-33.
- 7) Sweeney, F. "Merging GCP and ISO 9000 requirements –a source of synergy in quality management of clinical research", *Drug Information Journal*, Vol. 28, 1994, pp. 1097-104.
- 8) Dobrova, V. & Ratushna, K. & Grintsov, Ie & Bezugla, Natalia. (2017). The comparative analysis of the ISO 9001: 2015 standard and Good Clinical Practice guidelines: the framework for improving management of clinical trials. *National University of Pharmacy*, vol. 21 no. 2, 2017, pp. 4-9.
- 9) McAdam, R., Barron, N., "The role of quality management in pharmaceutical development: clinical trials analysis," *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 15 no. 3, 2002, pp. 106-123.
- 10) Bhatt, A. "International Council for harmonization E6 (R2) addendum: Challenges of implementation," *Perspectives in Clinical Research*, vol. 8 no. 4, 2017, pp. 162-166.
- 11) Suprin, M., Chow, A. & Pillwein, M. et al, "Quality Risk Management Framework: Guideline for successful Implementation of Risk Managements in Clinical Development." *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, vol. 53(1), 2019, pp. 36-44.

(原稿受付 2022年11月18日)



〈論文〉

# 企業活動に関する透明性と消費者行動

西 大 輔

## 要 旨

本稿の目的は、企業活動に関する情報を消費者へと積極的に開示しコミュニケーションすることが消費者行動に与える影響について考察することである。

近年、情報発信および情報探索の費用の低下によって、企業は多くの情報を発信することが可能となり消費者も能動的・受動的問わず多くの情報に触れる機会が増加した。これに伴い、企業は自社の企業活動に関する情報を積極的に開示するといった現象が起きている。この現象について、本稿では透明性という概念に着目し、以下の3つの観点から関連する研究の整理および議論を行う。1つ目は、オペレーションに関する透明性である。2つ目は、価格に関する透明性である。3つ目は、費用に関する透明性である。最後に、透明性の概念を用いた今後のマーケティング研究への応用可能性について提示する。

キーワード：透明性、ブランド戦略、マーケティング・コミュニケーション、消費者行動

## 1. はじめに

本稿の目的は、企業活動に関する情報を消費者へと積極的に開示しコミュニケーションすることが消費者行動に与える影響について先行研究をもとに考察することである。

近年、企業活動に関する多種多様な情報発信と情報へのアクセスが競合他社および消費者にとって従来よりも容易になりつつある。その背景には、インターネットの普及による情報発信および情報探索の費用が下がったことと、それに伴った企業戦略および消費者行動の変容が挙げられる。たとえば、航空券を購入する際に、従来であれば同じ航路における各航空会社や日程ごとの販売価格を調べることは容易ではなかったが、現在ではエクスペディアやスカイスキャナーといったサービスを利用することで消費者は一括で情報を得ることと比較することができる。また、価格ドットコムのようなある製品を販売する小売業者ごとの価格をまとめて比較することが可能なサービスも存在しており、このような行動をとることが一般的となってきた。購買時の体験に焦点を当てると、アイスクリームを販売するコールド・ストーンでは、注文を受けたアイスクリームを消費者の目の前で加工するといった販売上のパフォーマンスを行っている。これは、単に最終的な商品を消費者にレジで手渡すのではなく、その生産プロセスを消費者が観察できるような状態を作り出していると言える。製品開発に焦点を当てると、化粧品の開発および販売を行っている LUSH では、その

パッケージに作り手の名前や顔のイラストといった情報が付与されている。同様に、スーパーマーケットの生鮮食品のコーナーでは、該当商品の生産者の顔写真や名前、生産への想いといった情報が商品のパッケージやPOPに掲示されている場合がある。

このような社会現象に対して、透明性 (transparency) という概念を用いて研究の蓄積が進められている。透明性に関するこれまでの研究では、研究対象ごとに企業活動のどの要素に透明性があるのか、誰に対しての透明性なのか、企業活動の透明性はどのようにして生じるのか、透明性がビジネスにおける各ステークホルダーに与える影響の解明などが取り組まれてきた (Buell et al., 2017; Mohan et al., 2020; Morwitz et al., 1998; Simintiras et al., 2015; Sinha, 2000)。このように、透明性の概念を用いた研究分野や対象は多岐に渡り、研究者の関心ごとに各々の領域で発展してきた (Etzioni, 2010; Granados & Kauffman, 2012)。そこで、透明性の概念と先行研究の知見を用いることで、企業の積極的な情報開示がもたらす企業間の競争や消費者の知覚、購買の意思決定などに与える影響に関する理解を深めることが期待できる。

以上を踏まえて、本稿では透明性の概念を用いて蓄積されてきた研究に焦点を当て、その整理を行う。特に、本稿では企業活動に関する情報の透明性が消費者行動に与える影響に焦点を当てたいくつかの先行研究を紹介し、それにもとづいた議論を展開する。そして、最後に今後のマーケティング研究への応用可能性について述べる。

本稿の構成は、以下のとおりである。本節では、本稿が焦点を当てる透明性という概念について具体的な事例を提示し本稿で議論する内容について解題を行う。続く第2節では、透明性に関する研究概要を説明しどのような研究領域でどのような対象に焦点が当てられてきたかを整理する。第3節から第5節では、いくつかの先行研究を紹介しながら各研究対象における研究成果を概説する。具体的には、以下のとおりである。第3節では、オペレーションに関する透明性に焦点を当て、先行研究の整理および議論を行う。第4節では、価格に関する透明性に焦点を当て、先行研究の整理および議論を行う。第5節では、費用に関する透明性に焦点を当て、先行研究の整理および議論を行う。第6節では、第2節から第5節で行った先行研究の整理および議論のまとめとそれを踏まえた将来研究への展望を示す。

## 2. 透明性に関する研究概要

本節では、透明性という概念がどのような概念であるか、どのような研究領域で発展してきたかについての概要とそれを踏まえた上での本研究で着目する対象について説明を行う。

### 2.1. 透明性の概要

企業活動に関する透明性の研究は、さまざまな文脈で研究蓄積が取り組まれてきた。たとえば、透明性を情報の開示 (disclosure) という文脈で捉えた場合、企業が取り組む CSR 活動に関する情報開示が財務成果に与える影響に関する研究蓄積が行われてきた (Orlitzky et al., 2003)。また、市場の透明性という文脈で捉えた場合、インターネットの普及によって従来よりも消費者が購入を検討している商品やサービスの価格に関する情報を比較サイトなどから容易に入手できるようになったことによる影響などについての研究が取り組まれている (Sinha, 2000)。

このように、透明性という概念は幅広く応用され研究が進められている。さまざまな文脈に応用されているため、個々の文脈に応じて透明性の概念の定義<sup>1)</sup>が行われている (Egels-Zandén et al., 2015; Etzioni, 2010; Granados & Kauffman, 2012)。ただ、それぞれの定義の中で企業が何らかの情報可視化し他者がそれを知ることができる状態であることは共通点として挙げられる。

したがって、本稿では先行研究の議論を踏まえて透明性を企業活動に関する情報をステークホルダーが利用可能な程度と利用の容易さと定義する<sup>2)</sup> (Ball, 2009; Buell et al., 2017; Etzioni, 2010; Kim et al., 2020; Martinez & Crowther, 2008; Zhu, 2002)。たとえば、企業がどのような CSR 活動を行っているかを自社サイトにて公表している状態は、ステークホルダーがある企業の CSR 活動に関する情報を利用可能であり透明性があると言える。また、CSR 活動に関して情報公開している企業であるとしても、その情報にたどり着くまでに企業サイト内の各ページを探し回るといった情報を得るまでに多大な労力を必要な場合は、情報が公開されているが透明性は低い状態であると言える。一方で、ステークホルダーが必要だと思った情報に簡単にアクセス可能な状態を企業が構築している場合は、透明性が高いと言える。

透明性の高さは、企業が行う情報公開やコミュニケーション活動、そのための仕組みに依存する。つまり、企業はどのような情報をどの程度、誰に対して公開するのかに関する意思決定を戦略的に行う必要がある (Marshall et al., 2016)。

## 2.2. 透明性の対象と類型

透明性という概念は、さまざまな研究領域や文脈で応用されてきた。透明性の概念を議論する上で、誰に対する透明性であるのか、どのような企業活動に関する情報を透明化するのかを明らかにする必要がある。

以下では、本稿の議論の焦点となる透明性の対象とその類型について説明を行う。

### 2.2.1. 透明性の対象

企業活動における透明性について、透明性の対象、つまり誰に対して行うかという観点から整理することができる。透明性の対象は、企業どうしといった B-to-B の場合と企業と消費者といった B-to-C の場合が考えられる。

第 1 に、B-to-B を対象とした透明性についてである。B-to-B の文脈では、ある企業がサプライチェーン上の各プレイヤー (e.g., 取引先の企業) に対して在庫状況や製品価格、業務実績などの情報が透明化されアクセス可能な状態であることがもたらす影響 (e.g., 競合他社との競争への影響、取引の効率性) について議論が行われている (Croson & Donohue, 2006; Hsu et al., 2008; Zhu, 2002; Zhu, 2004)。第 2 に、B-to-C を対象とした透明性についてである。B-to-C の文脈では、ある企業が消費者に対して、販売価格やコスト構造、どのように生産されたかなどの情報が透明化されアクセス可能な状態であることがもたらす影響 (e.g., 意思決定への影響) について議論が行われている (Buell et al., 2017; Mohan et al., 2020; Morwitz et al., 1998; Simintiras et al., 2015; Sinha, 2000)。

このように、透明性の概念を議論する上で、誰に対して透明化を行うかを区別することによって、企業が行う透明性戦略の影響を明らかにする上での助けとなる。本稿では、企業の透明性戦略とそれによる消費者行動への影響に焦点を当て議論を行うことを目的としている。そのため、以降

では透明性の対象は、消費者に対して行うことを前提として議論を展開する。

### 2.2.2. 透明性の類型

企業は、業務遂行のためにさまざまな活動および意思決定を日々行っており、それらの何に対して透明化を行うかについて意思決定を行う必要がある。そこで本研究では、透明性が消費者行動へ与える影響に関する先行研究において、主に焦点が当てられてきた (1) 企業のオペレーション、(2) 商品やサービスの価格、(3) 生産や提供における費用に関する透明性の3つに分類し、次節以降でいくつかの先行研究を紹介し議論を行う。これら3つの視点から透明性に関する先行研究を整理することによって、企業が行う透明化のタイプごとに消費者がどのように反応するのか、またその反応はどのようなメカニズムによって生じるのかについて理解を深めることが期待できる。

## 3. オペレーションに関する透明性

オペレーションに関する透明性とは、商品やサービスの開発および生産プロセスといった企業活動のうちオペレーションに関する情報を消費者が観察できる状態のことである (Buell & Norton, 2011; Buell et al, 2017)。たとえば、アイスを提供するコールド・ストーンやサンドウィッチを提供するサブウェイのように注文した消費者に対して、誰が商品を作っているのか、どのような生産プロセスであるかといった情報を知ることが可能である状態のことを指す。このようなオペレーションに関する透明性は、消費者行動にどのような影響を及ぼすのだろうか。Buell and Norton (2011) は、インターネット上でのオペレーションの透明性に注目し、消費者の知覚するサービス価値に与える影響について検証を行っている。彼らは、オンライン旅行会社およびオンライン出会い系サイトを調査対象としてサーベイ実験を行った。なお、オンライン上での各サービスは、利用者である消費者が自らインターフェイスを操作するといったセルフサービス方式である。特に、サービス提供の待ち時間におけるオペレーションの透明性に焦点を当てている。彼らは、架空のオンライン旅行会社およびオンライン出会い系サイトでのシミュレーションを作成しサーベイ実験を行った。被験者は、オンライン上でのサイト検索の結果を待つ間に処理状況やその内容を観察（できる／できない）といった処置の異なるグループにランダムに割り振られ検証が行われた。実験の結果から、次のことが明らかとなった。消費者は検索結果を待つ間の処理状況を観察可能な場合、そうではない場合よりも高い価値を知覚することが明らかとなった。このような結果をもたらすメカニズムとして、処理状況の透明性によってサービス提供者の努力を消費者がより知覚するようになることが要因であると指摘している。また、処理状況の透明性は知覚価値だけではなく、サービスに対する満足度やサービスの再利用意向にも影響を与えることが明らかとなった。

同様の問題意識にもとづいた研究として、Buell et al. (2017) が挙げられる。この研究では、オペレーションの透明性が業務に携わる従業員の作業効率や提供する商品の品質、消費者のサービス価値の知覚に与える影響について検証を行っている。彼らは、大学のカフェテリアでのフィールド実験とサーベイ実験を行った。ここでの従業員とは、カフェテリアで働くシェフを指し、消費者とはカフェテリアの利用者を指している。フィールド実験では、実際に大学のカフェテリアで働くシェフと利用者に対して、消費者がサービス提供プロセスを観察（できる／できない）と従業員が

利用者を観察（できる／できない）の4つの組み合わせについての検証が行われた。サーベイ実験では、フィールド実験で得られた結果のメカニズムを解明するために媒介要因の検証が行われた。各実験の結果から、次のことが明らかとなった。従業員による商品の受け渡しまでに至る一連のサービスの提供プロセスを消費者が観察可能な場合、消費者のサービス価値の知覚に正の影響を及ぼすことを指摘している。加えて、オペレーションの透明性によって従業員が商品を提供する消費者を認識できるようになった場合、従業員の仕事への努力や満足が高まり、その結果として商品の品質や作業効率が高まることが明らかとなった。

オペレーションの透明性が消費者に及ぼす影響は、どのようなオペレーションが行われているかといった業務内容を消費者が観察可能であるといった場合だけではなく、そのオペレーションを誰が行っているかを観察可能な場合にも生じる。Fuchs et al. (2021) では、消費者に対して生産者に関する情報を提供することによる影響をフィールド実験およびサーベイ実験にて検証を行っている。彼らは、消費者が生産者に関する情報を観察（できる／できない）といった処置の異なるグループにおける支払意思額の違いを検証した。その結果、生産者に関する情報（e.g., 顔写真、性格）を観察可能な消費者は、そうではない消費者よりも高い支払意思額を示した。

近年では、企業活動におけるオペレーションを透明化することで、企業の社会的責任（CSR）や環境への配慮（e.g., SDGs）に関してどのような企業活動の中でそれらを果たしているのかを社会へと示すといった動きが見られる。このような企業行動に消費者はどのように反応するのだろうか。Buell and Kalkanici (2021) では、企業活動における社会的責任および環境への配慮に関連した取り組み（e.g., 労働者に生活資金を援助する、持続可能な生産活動を行う）についての具体的な情報を消費者に伝えることが売上に及ぼす影響を検証している。彼らは、ドミニカ共和国に拠点を置く企業と協力関係を結び2つのフィールド実験を行った。フィールド実験では、ブランド・イメージを訴求するビデオと2種類の社会的責任および環境への配慮を訴求する（企業内活動／企業外活動）ビデオを消費者に視聴可能な状態を作り、売上への影響に関する検証が行われた。その結果、単にブランド・イメージを訴求したビデオよりも社会的責任および環境への配慮を訴求するビデオを見た消費者の方が購買する確率が高いことが明らかとなった。また、社会的責任および環境への配慮を訴求するビデオにおいて、地域コミュニティへの貢献や植林といった企業外活動よりも自社の従業員に対する生活資金の援助や生産プロセスにおける環境への配慮といった企業内活動を訴求するビデオを視聴した消費者の方が高い購買確率を示すことを発見している。つまり、社会的責任および環境への配慮といった文脈においても企業内活動、言い換えると企業が行うオペレーションの透明性が消費者に影響を及ぼすと言える。

#### 4. 価格に関する透明性

価格に関する透明性とは、商品やサービスの販売価格に関する情報を消費者が入手しやすく、また理解しやすい状態のことである（Morwitz et al., 1998; Simintiras et al., 2015; Sinha, 2000）。たとえば、賃貸アパートを借りる際にはSUUMO や at home といった情報サイトを通じて各物件の月々の賃料や管理費を容易に知ることができる。一方で、分譲マンションの購入を検討する際に各物件を扱うディベロッパーのサイトにアクセスしても明示的に価格は表示されておらず、申込みを

行った人のみが販売価格を知ることができる場合が多い。同様の状態に対して、香港では住宅価格の透明性を政府主導で促す動きが見られる<sup>3)</sup>。また、ECサイトの普及によって、消費者は簡単に気になる商品の値段や (1) 同じ商品の販売業者ごとの販売価格の比較、(2) 同じ商品カテゴリー内の代替品の比較が行えるようになった。このような商品やサービスの価格に関する透明性は、消費行動にどのような影響を及ぼすのだろうか。

Morwitz et al. (1998) は、販売価格を商品自体の価格と追加料金の2つに分割して提示することが消費者の価格に対する反応と購買意向に及ぼす影響について検証している。販売価格を分割することは、分割型価格 (partitioned pricing) と呼ばれている。具体的には、シャツを買ったときのシャツ本体と送料を別々に提示することが例として挙げられる。また、商品やサービスの総額に占める割合の大きい方を基準価格 (base price)、小さい方を追加料金 (surcharge) と呼ばれている。彼らは、総額における内訳を開示するといった分割型価格が消費者の購買意向に与える影響について実験室実験とサーベイ実験を行った。その結果、分割型価格は消費者の購買意向を高めることが明らかとなった。加えて、そのような結果を導く背景としては、提示された価格に対する消費者の情報処理によって想起される総額に影響を与えることが指摘されている。たとえば、被験者のうち、約23%の人が追加料金を考慮しなかった。つまり、分割型価格での価格提示によって消費者は商品を購入する際の想起し考慮する総額が下がり購買意向の上昇をもたらしたと考えられる。

インターネットの登場と普及によって、価格に関する透明性にどのような影響を与えたのだろうか。Sinha (2000) は、インターネットの登場と普及によって消費者の商品やサービスの探索費用の低下に注目して議論を展開している。eBay や Amazon のようなオンライン上のプラットフォームの登場は、消費者が商品やサービスに関する情報を簡単に入手することや比較することを可能とし、その結果として合理的な購買行動を促進することを主張している。

同様の問題意識にもとづいた研究として、Granados et al. (2012) が挙げられる。この研究では、オンライン旅行会社における価格に関する情報の透明性が消費者の需要の価格弾力性に与える影響を検証している。彼らは、GDS (Global Distribution System) と呼ばれる旅行商品の予約販売を行うシステムから得られた販売データを用いて、レジャー目的で旅行商品の購買を検討する消費者を対象とした実証研究を行った。その結果、価格比較が容易であるといった価格に関する情報の透明性が高い場合、消費者の需要の価格弾力性が高まることが明らかとなった。

## 5. 費用に関する透明性

費用に関する透明性とは、商品やサービスの開発および生産、その提供に必要なあらゆる費用に関する情報を消費者が観察できる状態のことである (Mohan et al., 2020; Simintiras et al., 2015; Sinha, 2000)。たとえば、ドイツのアパレル企業である HUND HUND (フンド・フンド) では、1着の洋服を生産するために必要なあらゆる費用 (e.g., 材料費、人件費、輸送費) を消費者に対して公開している<sup>4)</sup>。同様の取り組みは、アメリカのアパレル企業である EVERLANE (エバーレーン) でも行われている<sup>5)</sup>。このような取り組みは、Radical Transparency (徹底した透明性) と呼ばれ、注目を浴びている。このような費用に関する透明性は、消費者行動にどのような影響を及ぼすのだろうか。

Mohan et al. (2020) は、企業が商品の生産やサービスの提供を行うために必要な費用に関する情報の開示が消費者の購買意向に与える影響を検証している。この研究では、大学の食堂でのフィールド実験とサーベイ実験を行った。フィールド実験では、大学の食堂で提供されるチキンヌードル・スープの原価（e.g., 各材料の費用、人件費）を消費者が観察（できる／できない）といった処置の異なるグループに分けて検証が行われた。その結果、チキンヌードル・スープの原価を知ることができる消費者の方がそうではない消費者よりも購買確率が高まることが明らかとなった。また、サーベイ実験では、費用の透明性が購買意向を高める理論的背景の解明が行われた。ここでは、企業が費用の透明性を高めることによって、消費者の企業に対する信頼が高まることが影響すると仮定されている。なぜなら、費用に関する情報は企業にとって機微な情報であり、その開示は消費者の信頼を築くことができると考えられるからである。サーベイ実験の結果から、次のことが明らかとなった。企業が費用に関する情報開示を行うことによって、消費者の企業に対する信頼性が高まり購買につながるということが明らかとなった。特に、費用に関する情報開示は強制的ではなく、企業が自発的かつ主体的に行うことが重要であることが示唆された。

費用に関する透明性は、営利企業だけではなく非営利組織の文脈においても研究が行われている。Suk and Mudita (2021) では、非営利組織への寄付において、組織運営に必要な費用に関する情報を開示することが寄付者の評価に及ぼす影響をサーベイ実験にて検証を行っている。一般的に寄付者は、寄付する先を選ぶ基準としてオーバーヘッド率<sup>6)</sup>が低いことを挙げている。言い換えると、オーバーヘッド率の高さは、寄付者に対して嫌悪感を与えると主張されている。この研究では、非営利組織の運営に必要な諸経費の情報を開示（する／しない）と諸経費率（低／中／高）といった処置の異なるグループに分けて検証が行われた。その結果、非営利組織の運営に必要な諸経費の情報を開示することによって、諸経費に対する寄付者の嫌悪感を低減させ寄付先への評価を高めることが明らかとなった。特に、この諸経費の情報公開効果は、全体に占める諸経費の比率が中程度の場合に最も効果を発揮することが示唆された。

## 6. まとめと今後の課題および展望

本稿では、企業活動に関する透明性と消費者行動との関係について整理するために、(1) オペレーションに関する透明性、(2) 価格に関する透明性、(3) 費用に関する透明性という3つの視点についていくつかの先行研究を整理し議論を行った。議論の概要については、表1に整理している。企業活動に関する透明性が消費者行動に与える影響として、主に次の2つである。1つ目は、消費者の需要へ与える影響である。消費者に対して企業活動に関する情報を開示ないしはコミュニケーションするといった透明性を高める行為は、消費者の購買意向や実際に購買するといった需要を高めることがいくつかの研究によって明らかとなった。2つ目は、透明性と消費者の需要との間にあるメカニズムについてである。企業活動の透明性が高まることで、業務に携わる従業員の努力を知覚することや販売価格に対する認識が変化すること、企業に対する信頼性や評価が変化することが明らかとなった。そして、最終的に消費者の需要を高める結果に導かれることが分かった。

本稿で行ってきた議論を踏まえて、企業活動の透明性と消費者行動に関する今後の研究展望を述べる。

第1に、オペレーションに関する透明性についての研究展望である。これまでの研究成果から、企業は企業活動のプロセスやそれに携わった人、その人たちの努力などを消費者に公開していくことが企業の成果に正の影響を及ぼすと言われている。そこで、今後の研究では、次のような企業の取り組みについて理解することに応用できるだろう。昨今、企業がマーケティング・コミュニケーションの一環として製品の開発者の開発ストーリーを対談したり生産者の思いを伝えたりといった動画をオウンド・メディアにて発信している。また、企業が消費者と共創 (co-creation) する取り組みのプロセスを製品が発売される前からオウンド・メディア上で積極的に発信することもある。このような取り組みの効果を明らかにすることと比較する上で、オペレーションに関する透明性についての研究成果が応用可能であると考えられる。

第2に、価格に関する透明性についての研究展望である。これまでの研究成果から、価格表示の方法 (e.g., 分割型価格) や価格情報の入手のしやすさが消費者の需要に影響を与えることが指摘されている。この結果を踏まえると、今後の研究では、次のような現象の理解に応用できるだろう。現在では、多くの EC サイトにてポイント還元やクーポン配布による値引きなどが行われている。ポイント還元に関して、通常ポイントだけではなく期間限定ポイントや特別に高い倍率のポイントが付与される場合がある。そうすると、消費者にとって、実質的な価格を把握するためには、販売価格や送料、通常ポイント、期間限定ポイントなどを考慮する必要がある、価格を用いた意思決定への負担が増加する。一方で、ある一定以上の複雑な状況下では、消費者は実質的な価格は考慮せず、還元されるポイントだけに注目するないしは販売価格のみを考慮するようになるかもしれない。このような価格提示における消費者の購買の意思決定に与える影響について、価格に関する透明性についての研究成果が応用可能であると考えられる。

第3に、費用に関する透明性についての研究展望である。これまでの研究成果から、ある製品の生産やそれを提供するために必要な費用の詳細を開示することが消費者の信頼を向上させ、最終的に購買に繋がるということが指摘されている。この結果を踏まえると、今後の研究では、次のような現象の理解に応用できるだろう。昨今、頻繁に行われている原材料費の高騰による値上げについて、単に「原材料費の高騰により」といった抽象度がある程度高いコミュニケーションを行うよりも具体的な材料名やその高騰の程度を示すといった費用の透明性を高めることで消費者が知覚する負の感情を緩和し、最終的な需要への負の影響を抑えることができるかといったことが検証可能となる。また、エバーレーンのような製造原価を公表するといった費用の透明性を企業の方針として取り組むことがブランド・イメージに与える影響を検証することで、透明性という概念をブランド戦略への応用し、どのようなブランドに対して影響をもたらすのかを理解する上で応用可能である。

第4に、透明性を高めることから生じる企業および消費者が直面する課題についてである。これまでの研究の主な焦点は、透明性の各類型における消費者の知覚に与える影響およびそのメカニズムであった。しかし、そもそも企業活動の透明性を意図的に高めコミュニケーション活動に活用していくためにはさまざまな課題が生じると考えられる。たとえば、透明性を高める上で生じる組織が支払うコスト (e.g., 情報整備および公開のための準備費用、組織内の調整費用) や透明性の高さ起因した情報処理の複雑化による消費者の意思決定費用の増加によって生じる負の影響などが挙げられる。透明性と消費者行動への影響を包括的に理解するためには、これらの理解を深めるための研究が求められる。

表 1 取り上げた先行研究の概要

参照文献	透明性の類型	研究方法	発見事項
Buell and Norton (2011)	オペレーション	サーベイ実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン・サイトで情報検索を行う際、検索結果が表示されるまでの処理状況を観察可能な場合（＝透明性が高い）、サービスに対する知覚価値や満足度、サービスの再利用意向が高まる。</li> <li>処理状況が観察可能であることによって、消費者はサービス提供者の努力を知覚する。</li> </ul>
Buell et al. (2017)	オペレーション	フィールド実験 サーベイ実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品を提供する際のプロセスを消費者が観察可能な場合、サービスへの知覚価値が高まる。</li> <li>サービスの提供相手である消費者を従業員が観察可能な場合、従業員の仕事に対する努力や満足度が高まり、商品の品質や作業効率の向上に繋がる。</li> </ul>
Fuchs et al. (2021)	オペレーション	フィールド実験 サーベイ実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産者に関する情報を消費者が観察可能な場合、支払意思額が高まる。</li> </ul>
Buell and Kalkanici (2021)	オペレーション	フィールド実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業活動における社会的責任および環境への配慮に関するビデオを見た消費者は、単なるブランド・イメージを訴求したビデオを見た消費者よりも購買確率が高まる。</li> </ul>
Morwitz et al. (1998)	価格	実験室実験 サーベイ実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の総額の内訳を開示することによって、消費者の購買意向が高まる。</li> </ul>
Sinha (2000)	価格	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品やサービスに関する情報を消費者が入手しやすくなると、合理的な購買行動が増加することを主張した。</li> </ul>
Granados et al. (2012)	価格	実データを用いた分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の価格比較が容易な場合、消費者の需要弾力性が高まる。</li> </ul>
Mohan et al. (2020)	費用	フィールド実験 サーベイ実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者が商品の原価を知ることができる場合、購買確率が高まる。</li> <li>費用の透明性が高まると、企業に対する信頼性が高まる。</li> </ul>
Suk and Mudita (2021)	費用	サーベイ実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織運営に必要な諸経費を開示することによって、寄付者の諸経費に対する嫌悪感が低減し寄付先への評価が高まる。</li> </ul>

注) 筆者が、参照文献より整理し、作成した。

《注》

- 1) Egels-Zandén et al. (2015)., Etzioni (2010)., Granados and Kauffman (2012).
- 2) Ball (2009)., Buell et al. (2017)., Etzioni (2010)., Kim et al. (2020)., Martinez and Crowther (2008)., Zhu (2002).
- 3) 日本経済新聞「世界が目にする流通革命——中国発「奇跡」の裏に日本流（経営者の視点）」2022年3

- 月7日付.
- 4) Kana Miyazawa (2020). 「業界のタブー? 製造コストを公開する「HUND HUND」が訴える真の透明性。【イットなサステナブランド】」。VOGUE JAPAN. [https://www.vogue.co.jp/change/article/hund-hund?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=onsite-share&utm\\_brand=vogue-jp&utm\\_social-type=earned](https://www.vogue.co.jp/change/article/hund-hund?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=onsite-share&utm_brand=vogue-jp&utm_social-type=earned), (最終アクセス日: 2022年10月15日)。
  - 5) 日経MJ「EVERLANE 徹底した透明性, 敵なし チャーリーの丸わかりビジネスモデル (6)」2018年9月26日付。
  - 6) オーバーヘッド率 (overhead rate) とは, 特定の製品を製造するためにかかる直接的な費用ではない間接費 (e.g., 間接労務費, 水道光熱費) を各製品に配賦する際に用いる比率のこと (会計学中辞典編集委員会, 2005; 松尾・平松, 2008)。

#### 参考文献

- Ball, C. (2009). What is transparency?. *Public Integrity*, 11(4), 293-308.
- Buell, R. W., & Kalkanci, B. (2021). How transparency into internal and external responsibility initiatives influences consumer choice. *Management Science*, 67(2), 932-950.
- Buell, R. W., Kim, T., & Tsay, C. J. (2017). Creating reciprocal value through operational transparency. *Management Science*, 63(6), 1673-1695.
- Buell, R. W., & Norton, M. I. (2011). The labor illusion: How operational transparency increases perceived value. *Management Science*, 57(9), 1564-1579.
- Croson, R., & Donohue, K. (2006). Behavioral causes of the bullwhip effect and the observed value of inventory information. *Management science*, 52(3), 323-336.
- Egels-Zandén, N., Hulthén, K., & Wulff, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: the case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, 107, 95-104.
- Etzioni, A. (2010). Is Transparency the Best Disinfectant?. *Journal of Political Philosophy*, 18(4), 389-404.
- Fuchs, C., Kaiser, U., Schreier, M., & van Osselaer, S. M. (2022). The value of making producers personal. *Journal of Retailing*, 98(3), 486-495.
- Granados, N., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2012). Online and offline demand and price elasticities: Evidence from the air travel industry. *Information Systems Research*, 23(1), 164-181.
- Hsu, C. C., Kannan, V. R., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2008). Information sharing, buyer—supplier relationships, and firm performance: A multi—region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- 会計学中辞典編集委員会編 (2005). 『会計学中辞典』. 青木書店.
- 松尾聿正・平松一夫編 (2008). 『基本会計学用語辞典〔改訂版〕』. 同文館出版.
- Kim, N. L., Kim, G., & Rothenberg, L. (2020). Is honesty the best policy? Examining the role of price and production transparency in fashion marketing. *Sustainability*, 12(17), 6800.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Harrigan, F. (2016). What's your strategy for supply chain disclosure?. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 37-45.
- Martinez, E. O., & Crowther, D. (2008). Is disclosure the right way to comply with stakeholders? The Shell case. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 13-22.
- Mohan, B., Buell, R. W., & John, L. K. (2020). Lifting the veil: The benefits of cost transparency. *Marketing Science*, 39(6), 1105-1121.
- Morwitz, V. G., Greenleaf, E. A., & Johnson, E. J. (1998). Divide and prosper: consumers' reactions to partitioned prices. *Journal of marketing research*, 35(4), 453-463.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Simintiras, A. C., Dwivedi, Y. K., Kaushik, G., & Rana, N. P. (2015). Should consumers request cost transparency?. *European Journal of Marketing*.
- Sinha, I. (2000). Cost transparency: The net's real threat to prices and brands. *Harvard Business Review*, 78(2), 43-43.
- Suk, K., & Mudita, T. (2021). Charitable Organizations' Cost Disclosure Mitigates Overhead Aversion.

*Sustainability*, 13(23), 13425.

Zhu, K. (2002). Information transparency in electronic marketplaces: Why data transparency may hinder the adoption of B2B exchanges. *Electronic markets*, 12(2), 92-99.

Zhu, K. (2004). Information transparency of business-to-business electronic markets: A game-theoretic analysis. *Management science*, 50(5), 670-685.

(原稿受付 2022年10月21日)



〈論文〉

# 中小企業における設備投資マネジメント・プロセス

— 非財務効果および財務業績に与える影響 —

牧野 功 樹

## 要 旨

本論文は中小企業における設備投資マネジメント・プロセスによる非財務効果および財務業績への影響を明らかにすることを研究課題として、北海道の釧路・根室地域に所在する中小企業727社を対象とする2度の質問票調査の結果をもとに、共分散構造分析を実施した。主たる発見事実は、以下の3点である。1点目は、中小企業におけるマネジメント・プロセスの各構成要因が、異なる非財務効果をもたらすことを明らかにしたことである。2点目は、中小企業におけるマネジメント・プロセスが、企業の財務業績に与える影響について明らかにした点である。3点目は、マネジメント・プロセスを通じて達成される非財務効果が、財務業績に与える影響を明らかにしたことである。

キーワード：中小企業，設備投資，マネジメント・プロセス，経済的帰結，非財務効果

## 1. はじめに

企業経営では、様々な意思決定に直面する。意思決定を行うのは、経営者のみならず、マネジャーのようなミドルマネジメントにまで及び、常に自社業績を向上させるために最善かつ合理的な意思決定が求められる。つまり、実務家が経営意思決定をする場面において、重要な意味を持つのは、経済的帰結という観点である<sup>1)</sup>。経済的帰結に焦点を当てることの重要性について、以下のように説明される。

ある企業が何らかの効率化施策を検討する場面を想定しよう。そのような場面で、「ある特定の外部環境の変化に伴って、当該効率化施策を導入する企業が増加している」というエビデンスが存在していても、経済的な結果の予測には役立たない。そのため、「どの程度の効率化が図られるのか?」、「現状を変更するほどメリットはあるのか?」といった疑問は残ったままとなり、意思決定は保留される可能性が高い<sup>2)</sup>。

しかしながら、日本で行われてきた従来の原価計算・管理会計研究では、原価計算・管理会計システムが企業業績に影響を与えるのかという問いがほとんど発せられず、原価計算・管理会計システムが、どのように利用されるのかを説明することを志向する研究が多いことが指摘されている<sup>3)</sup>。

図表 1 経験的管理会計研究の主要変数

X コンティンジェンシー変数	→ Y 管理会計システム変数	→ Z 成果変数
環境の不確実性、技術の不確実性、競争戦略、組織文化、業種、年度、企業規模、従業員数、資産規模、情報の非対称性など	コントロールのタイプ、予算の各種特性、利益計算の方法、配賦計算の方法、インセンティブとの関係など	収益性（売上高、利益、ROA、業種調整 ROA など）、部門別財務指標、品質指標、顧客満足度指標、従業員満足度指標、離職率など

出所：新井康平（2021）「エビデンス・レベルから考える経験的管理会計研究の「型」」『管理会計学』29(2), p.17.

管理会計研究の「型」は、図表1のように整理される。コンティンジェンシー変数 X と管理会計システム変数 Y の因果関係については、従来の管理会計研究では大きな研究関心が向けられてきたが、管理会計システム変数 Y と成果変数 Z との因果関係には十分な研究関心が向けられてこなかったことが指摘されている<sup>4)</sup>。手段としての管理会計と企業経営の目的である財務的成果との間に存在する因果関係を探求し、学術的証拠を提供することが、管理会計研究には求められている<sup>5)</sup>。

上述の議論を踏まえ、本研究では中小企業における設備投資の意思決定システムが企業の成果に与える影響について経験的な検証を行う。設備投資は、組織の行動を大きく規定し、かつ、多額の資金を長期にわたり拘束するという点で、企業にとってきわめて重要な問題である<sup>6)</sup>。これまでの設備投資予算に関する議論の多くは、ファイナンス領域における経済性評価技法の知見に大きく依存してきたため、設備投資予算の編成や統制のプロセス、プロジェクト（設備代替案）の評価と決定権限との関係、さらには、当該企業を取り巻く環境要因と設備投資実務との関係、といった管理会計研究において焦点を当ててきた課題との関わりが十分に検討されてこなかったことが指摘されている<sup>7)</sup>。管理会計は、設備投資案件の決定という限られた段階だけでなく、事前の計画段階や事後の評価段階にも関連している可能性がある。また設備投資案件の決定段階においても、経済性評価技法から弾き出された数値のみで設備投資の意思決定が行われるとは考え難く、企業を取り巻く技術要因や需要動向、企業戦略などを勘案することが現実の企業の設備投資を検討する上で必要であると考えられる<sup>8)</sup>。そのため、これらの課題に注目し、単に経済性評価技法による投資案の決定という側面だけでなく、企業における設備投資を一連のマネジメントとして把握することが、管理会計研究の視点から設備投資を検討する上で必要である<sup>9)</sup>。

管理会計領域におけるこれまでの資本予算研究は、大企業の資本予算実務を研究対象として発展してきた。既存の資本予算研究が大企業の投資意思決定を対象にしているため、中小企業に十分に適用することができない可能性が指摘されている<sup>10)</sup>。具体的には、①中小企業において、所有と経営が明確に分離していない場合が多く、割引キャッシュ・フロー法（Discounted Cash Flow method: DCF）で用いられるような市場で決定される割引率が不適切であること、②中小企業では、財務管理などに関する専門的な人材を有している状況が少なく、経営者が専門的なサポートなしで意思決定を行う必要があること、③中小企業の所有と経営が密接に結びついている場合、新たな投資を行う際にエージェンシー問題が発生する可能性があることなどの理由が挙げられ、中小企業の資本予算研究が大企業の資本予算研究と独立して必要であることが指摘されている。大企業と比較して経営資源が不足している中小企業では、一度の投資意思決定が経営に与える影響が大きいと考える

れる。そのため、中小企業における設備投資マネジメント・プロセスがもたらす成果を検証することは、中小企業経営者に対して実践的なインプリケーションを提供するといえる。

以上を踏まえ、本研究は次の研究課題と研究方法を採用する。研究課題は、中小企業におけるマネジメント・プロセスを通して達成される非財務効果および財務業績に与える影響を明らかにすることである。研究方法は、北海道の釧路・根室地域に所在する中小企業を対象とする2度の質問票調査である。そして質問票調査の結果を用いて、共分散構造分析 (Structural Equation Modeling : SEM) を行った。SEM は、観測データをもとに構成概念や観測変数の関連性を検討するための統計手法であり、SEM では柔軟にモデルを構築できるため、複数の観測変数を従属変数として用いることや構成概念間の影響関係も検討することが可能となる<sup>11)</sup>。本研究では設備投資のマネジメント・プロセスが与える非財務効果および財務業績への影響と非財務効果が財務業績に与える影響を検証するためのモデルを構築するため、SEM を採用する。

本論文では、次の構成で議論を展開する。2節では、設備投資マネジメント・プロセスに着目した先行研究および中小企業の設備投資に関する先行研究のレビューを行い、本研究の課題を設定する。3節では、本研究の質問票調査の概要と質問項目について整理し、基本的なデータを明らかにした後に、それらの構成要因を整理し、分析モデルを提示する。4節では、マネジメント・プロセスの非財務効果との関係および財務業績への影響について分析した結果の説明を行う。最後に5節では、結果の整理を行い、本研究のインプリケーションと今後の課題を提示する。

## 2. 先行研究

設備投資の意思決定に関する管理会計研究においては、伝統的な経済性評価技法である回収期間法よりも貨幣の時間価値を考慮した正味現在価値法や内部収益率法などの DCF が理論的に優れた技法として紹介されている<sup>12)</sup>。DCF のような洗練された経済性評価技法を利用することによって、企業価値を高める投資案件を適切に評価・選択することが出来るため、洗練された経済性評価技法の利用が業績の向上をもたらすと考えられており、従来の資本予算研究では、DCF の利用が推奨されてきた<sup>13)</sup>。

先行研究では、経済性評価技法と業績の関係が検討されてきた (Klammer 1973 ; Kim 1982 ; Pike 1984 ; 鳥邊 1997 ; Farragher et al. 2001 ; 篠田 2014)。大企業を対象とした先行研究の結果を概観すると、Klammer (1973)、鳥邊 (1997)、Farragher et al. (2001) では、洗練された経済性評価技法の利用と業績の間には、統計的に有意な関連はないとされており、Pike (1984) では、負の関連があるという結果が示されている。一方で、Kim (1982) や篠田 (2014) では、洗練された経済性評価技法の利用と好業績の間に統計的に有意な関連が認められるという結果が示されている。先行研究では、経済性評価技法の利用と財務業績の関連については研究が進められているが、設備投資マネジメント・プロセスの効果に関する研究は、ほとんど実施されていない。そこで本研究では、まずマネジメント・プロセスに注目した研究について整理し、その後、中小企業の設備投資に関する研究を整理する。このことによって、大企業を中心に発展してきた資本予算研究を中小企業に適用し、検証することの意義を明らかにする。

## 2.1 設備投資マネジメント・プロセスに注目した先行研究

資本予算研究では、事前の意思決定に利用される経済性評価技法の議論が中心となることが多いという研究の偏りが指摘されている<sup>14)</sup>。経済性評価技法の議論のみでは、投資案の決定という設備投資の一側面に焦点を当てたものであり、それだけでは管理会計の視点から設備投資を十分に解明したとはいえない<sup>15)</sup>。マネジメント・プロセスに着目することで、経済性評価技法による単純な投資案の決定という側面だけではなく、実際の企業の設備投資案がどのように作成され、採択され、実行されるのかといった、設備投資の一連のプロセスについての知見を得ることができる<sup>16)</sup>。

先行研究では、設備投資の決定が理念的な意思決定プロセスに従っていることを前提としていたため、現実の企業の設備投資行動を十分に説明することができていなかった<sup>17)</sup>。そこで、企業の設備投資行動を理解するために、「戦略的計画策定プロセス」である「開発／評価」→「選択」→「承認」→「実行と統制」→「事後監査」を基礎に、「投資案の作成」→「投資案の起案」→「投資案の審議・承認」→「導入・事後評価」というマネジメント・プロセスを想定することが提案されている<sup>17)</sup>。すなわち、「投資案の作成」は、必要とされる設備投資を具体化する段階、「投資案の起案」は、具体化された案件を組織の上位部門に起案する段階、「投資案の審議・承認」は、下位部門から起案された案件を審議し最終的に承認する段階、「導入・事後評価」は、投資を実行し事後的にモニターする段階である。また、清水・大浦（2014）は、マネジメント・プロセスを計画的側面と統制的側面に分類している。計画的側面として、①中・長期計画のリンク、②投資のタイミング、③CF（キャッシュフロー）予測の重要性を設定し、統制的側面として、①採算性の事前評価、②採算性の事後評価を設定している。計画的側面は、Maccarone（1996）の戦略的計画策定プロセスにおける「投資案の作成」および「投資案の起案」段階に該当し、統制的側面は、「投資案の審議・承認」および「導入・事後評価」段階に該当する。

設備投資マネジメント・プロセス研究には、2つの課題が存在することが指摘されている<sup>18)</sup>。第1の課題は、現実の設備投資がどのようにマネジメントされ、これをふまえたうえで、どのような潜在的要因によって設備投資プロセスが構成されているかについて十分に明らかになっていないという点である。つまり、どのようなマネジメント実務が実施されているのかについて具体的、かつ、網羅的に検討していないため、「マネジメント・プロセスとしての設備投資」の全体像を浮かび上がらせることができていないと指摘されている。第2の課題は、プロセスを構成する各要因が、設備投資プロセス全体を通じて果たす効果に対してどのような影響を与えているかについて十分に検討されていないという点である。これらの問題点を踏まえ、①どのような潜在要因からマネジメント・プロセスが構成されているのか、②それらの構成要因が設備投資マネジメントの効果に対してどのような影響を与えているのかという課題に取り組む必要性が指摘されている<sup>19)</sup>。清水ほか（2008）は、設備投資のマネジメント・プロセスの構成要素が①情報の収集、②コンセンサスの形成、③投資機会の適切な認識に与える効果を検証した。その結果、各潜在要素がマネジメント・プロセスの効果に異なる影響を与えることを明らかにしている<sup>20)</sup>。しかしながら、清水ほか（2008）では非財務効果のみに言及しており、財務業績への影響については検証していないという課題が残されている。

マネジメント・プロセスを実施することによる財務業績への影響について、戦略と統合的なマネ

ジメント・プロセスが企業業績の向上に役立つことが示されている<sup>21)</sup>。また、投資における「事後評価」を重視することが、業績に正の影響を与えることが明らかにされている<sup>22)</sup>。これらの先行研究の議論より、マネジメント・プロセスには、非財務効果と財務的な効果の両方があると考えられる。そのため、設備投資マネジメント・プロセスを検証する際には、非財務効果と財務業績双方への影響を検討する必要があるといえる。

## 2.2 中小企業における設備投資に注目した先行研究

従来の資本予算研究は大企業を対象に検討が行われてきたが、中小企業の資本予算実務に注目した研究の必要性が指摘され始めている。中小企業は資本市場での資金調達が困難であるため、資金的な制約に直面する状況が多い<sup>23)</sup>。そのため、資本予算を用いて投資案件を適切に評価し、適切な投資案を選択することが大企業よりも重要となる<sup>24)</sup>。また、中小企業は多数の投資を行うことによるリスク分散を行うことが困難であるため、適切な資本予算を使用することが重要であることが指摘されている<sup>25)</sup>。さらに中小企業経営者が資本予算に関する専門知識を有していない場合が多く、専門的知識を有していない状況で設備投資意思決定を行う必要がある<sup>26)</sup>。そして、中小企業が専門家を雇用することは費用対効果に見合わないため、専門知識を有した大企業における投資意思決定とは異なる状況で、意思決定が必要となる。つまり、これらの先行研究は、中小企業の経営環境をふまえた設備投資マネジメント・プロセス研究を行う必要があることを示唆している。

Sarwary (2019) は、26本の中小企業における資本予算研究のレビューを行い、①中小企業が理論的に優れた手法として管理会計領域で使用が推奨されているDCFではなく回収期間法をメインに利用しており、中小企業の資本予算には大きな「理論と実務のギャップ」が存在すること、②中小企業における経済性評価技法の採用に関する決定要因として、リスク要因、意思決定者要因、制度的要因、企業構造要因が検討されてきたこと、③中小企業の資本予算を調査した先行研究はサーベイがメインであり、経済性評価技法の利用実態を記述する研究が実施されてきたことを明らかにした。また、レビュー対象となった多くの研究が、中小企業における資本予算の利用実態を記述するにとどまっており、記述的分析を超えて、統計的手法を用いて包括的なモデルを提供することの重要性を指摘し、記述的・規範的研究から探索的研究へシフトする必要性を主張している。

以上の先行研究のように、中小企業における資本予算研究では、経済性評価技法についての議論が中心であり、中小企業におけるマネジメント・プロセスに関する研究は、ほとんど実施されていない。中小企業がどのようなマネジメント・プロセスを経て、投資を実行しているか明らかになっていないにもかかわらず、DCFの利用を推奨する大企業を中心に発展してきた規範的な研究を中小企業に援用することには注意が必要である<sup>27)</sup>。つまり、大企業の資本予算実務で明らかにされてきた知見が中小企業に援用可能であるかを検証する必要があるといえる。さらに、中小企業に必要なのは、経済性評価技法をさらに洗練させることではなく、投資プロセスにおいて重要な意思決定プロセスを理解することである<sup>28)</sup>。以上より、本研究では中小企業の資本予算を対象として、とくに中小企業の設備投資マネジメント・プロセスの効果を検証することを研究課題とする。

### 3. 方法論

本節では、質問票調査の概要および尺度の測定方法について記述し、中小企業における設備投資マネジメント・プロセスの効果を検証するための分析モデルを提示する。

#### 3.1 質問票調査の概要

本研究では、一般社団法人中小企業家同友会くしろ支部の北海道釧路市・根室市に所在する会員企業727法人・個人事業主を対象とした郵送質問票調査の結果を利用する。なお、因果推論のため質問票調査を2度に分けて実施している。エビデンス・レベルに関する議論では、前向き(prospective)な観察研究は、調査デザインが完了してからデータの取得を行うタイプの研究で、コントロール群の設定や交絡変数の取得が計画的に行えるという利点が挙げられている<sup>29)</sup>。サーベイ研究においては、原因系の変数と結果系の変数を時間的に意味のある期間をあけて2回とるような研究は、前向き研究に該当すると説明される<sup>30)</sup>。本研究でも可能な限りエビデンス・レベルを上げるために、時間をあけた2度の質問票調査を実施した。1度目の郵送質問票調査は、マネジメント・プロセスを構成する概念に関する項目への回答を求めた。2020年3月1日に質問票を郵送で発送し、3月末までに回答を求めた。3月中に93社から回答があり、4社から回答できない旨の連絡があった(この時点で企業名のみ無記名が1企業あり、サンプルサイズは94である)。回答があった93社と回答できない旨の連絡があった4社を除いた630社に、ハガキによる督促を4月1日に行い、4月末までの回答を求めた。その結果、81社から4月中に返送を受けた。さらに、5月中に1社より回答を受けた。以上より1度目の質問票調査のサンプルサイズは175であり、回収率は24.0%となった<sup>31)</sup>。

2度目の郵送質問票調査は、マネジメント・プロセスの非財務効果および財務業績に関する項目への回答を求めた。初回の調査で回答のあった175社のうち無記名の1社を除いた174社を対象に、2021年1月11日に質問票を発送し、2月末までの返信を求めた。2月末までに105社から回答があり、回答の無かった69社に対して督促を3月初旬に行い、3月末までの回答を求めた。その結果、17社から3月に返送を受けた。2度目の郵送質問票結果の回収率は70.1%(全体の16.8%)となった。以上より、本研究の最終的な分析対象となるサンプルサイズは122である。

返信があった企業の従業員数の分布は、最小値は1、最大値は351、平均値は32.54、中央値は17、標準偏差は48.07であった。創業年は、最も古い企業が1912年創業であり、最も若い企業が2018年創業であり、平均は1977年、標準偏差は23.35であった。サンプルの業種分布は、図表2のとおりである。ここで、非回答バイアスの検定を行う。調査協力団体の一般社団法人北海道中小企業家同友会くしろ支部においても送付先グループの従業員数などの情報を保有していない。回答グループと非回答グループでの検証を行うことが出来ないため、サンプルを督促以前に回答したグループと督促後に回答したグループに分類し、督促後のサンプルを非回答グループとみなす。そして、「従業員数」および「売上高」の企業規模に関する非回答バイアスを検証するために、t検定を実施した。その結果、10%水準で有意な結果が認められなかった。

図表2 サンプルの業種

農業・林業	漁業	鉱業・採石業 砂利採取業	建設業	情報通信業	運輸業・郵便業
7	0	1	27	2	2
卸売業・小売業	金融業, 保険業	不動産業・ 物品賃貸業	学術研究, 専門・ サービス業	宿泊業, 飲食 サービス業	教育, 学習支援業
27	1	6	5	7	0
電気・ガス・ 熱供給・水道業	医療, 福祉	複合サービス業	生活関連サービ ス業, 娯楽業	サービス業 (他 に分類されない もの)	製造業
2	6	2	1	9	17

注) 筆者が「2021年度アンケート調査」の結果より作成

### 3.2 設備投資マネジメント・プロセスの概念の測定

本研究では、マネジメント・プロセスの構成要因の測定のために、清水・大浦（2014）の質問項目を採用する。マネジメント・プロセスの計画的側面に関して、「中・長期計画とのリンク」は、設備投資プロジェクトが、中・長期の経営計画とどの程度関連して管理されているかを尋ねた<sup>32)</sup>。「投資のタイミング」は、設備投資プロジェクトの計画フェーズ（作成段階、起案段階、審議・最終承認段階）のそれぞれにおいて投資の時期（タイミング）がどの程度認識されているかの質問を設定した。これらは「まったく認識しない」から「常に認識している」までの5点尺度を用いた。「CF予測の重要性」は設備投資計画に際し、どのような予測方法を採用しているか「まったく利用していない」から「常に利用している」までの5点尺度を用いた。次にマネジメント・プロセスの統制的側面について、「採算性の事前評価」と「採算性の事後評価」の2つの下位概念を設定した。「採算性の事前評価」は、設備投資プロジェクト実行前段階において、財務基準による採算性をどの程度認識し、判断に用いているかに関する質問を設定した。「採算性の事後評価」は、設備投資プロジェクトの実行後（設備の稼働後）を対象に設備投資の採算性やその原因分析の実行度合いについて回答を求めた。これらについて、「まったくしない」から「常にする」までの5点尺度を利用したが、それぞれは「認識しない（する）」「判断しない（する）」「確認しない（する）」「評価しない（する）」など設問文に合わせて個別に設定した。以上のマネジメント・プロセスの具体的な質問項目、記述統計量および確証的因子分析の結果を図表3に示す。

図表 3 設備投資マネジメント・プロセス記述統計量と確証的因子分析

設備投資マネジメント・プロセス	記述統計量				確証的因子分析の推定量			
	Min	Max	Mean	S.D	N	$\lambda$	z 値	$\lambda_s$
<b>〈投資のタイミングの認識〉</b>								
投資案の作成者は投資のタイミングを認識している（作成段階）	1	5	2.96	1.15	116	1.00	—	0.86
投資のタイミングに合わせて起案する（起案段階）	1	5	2.97	1.16	116	1.09	15.08	0.92
投資のタイミングを確認する（最終審議・承認段階）	1	5	3.06	1.21	114	1.16	16.03	0.96
<b>〈CF 予測の重要性〉</b>								
事業責任者の主観的見積もり	1	5	3.12	1.16	117	1.00	—	0.60
技術者の費用の主観的見積もり	1	5	2.52	1.10	113	1.45	7.47	0.90
営業の売上の主観的見積もり	1	5	2.64	1.16	114	1.40	7.24	0.84
コスト・テーブルによる見積もり	1	5	2.67	1.19	114	1.36	6.89	0.77
<b>〈採算性の事前評価〉</b>								
投資案作成者は代替案を比較する（作成段階）	1	5	2.80	1.20	109	1.00	—	0.84
投資案作成者は達成すべき採算レベルを認識する	1	5	2.98	1.18	111	1.00	12.72	0.87
投資の採算性は達成すべき財務基準で判断する	1	5	2.88	1.20	110	1.06	13.32	0.89
投資案の審議中に達成すべき採算性を確認する	1	5	2.90	1.26	110	1.11	13.65	0.91
<b>〈採算性の事後評価〉</b>								
本格稼働後に設備投資の成否の事後評価を継続的に行う	1	5	2.89	1.05	108	1.00	—	0.94
本格稼働後に投資の採算性を事後評価する	1	5	2.98	1.09	109	1.01	23.02	0.97
採算レベルに達しなかった投資の原因を分析する	1	5	3.14	1.12	109	0.90	15.38	0.85

注) 筆者が「2020 年度アンケート調査」の結果より作成

### 3.3 マネジメント・プロセスの非財務効果と財務業績の測定

マネジメント・プロセスを通じて達成される効果については、①設備投資に関する情報の収集、②設備投資に関するコンセンサスの形成、③投資機会の適切な認識が挙げられている<sup>33)</sup>。本研究においても同様に、これら3点の非財務効果を検証する。これら非財務効果に関する質問項目、記述統計を図表4に示す。

さらに、本研究では清水ほか（2008）で検証されなかった財務業績への影響についても同時に検

図表 4 非財務業績に関する項目の記述統計量

非財務業績		記述統計量				
質問項目	内容	Min	Max	Mean	S.D.	N
情報の収集	設備投資プロジェクトに関する決定に必要な関連情報を的確に収集している	1	5	3.05	0.98	122
コンセンサスの形成	設備投資プロジェクトに関する全社的な合意を形成している	1	5	3.02	0.91	122
投資のタイミング	適切なタイミングで設備を導入することができる	1	5	2.99	0.80	122

注) 筆者が「2021年度アンケート調査」の結果より作成

証を行う。財務業績の測定について、中小企業は財務諸表が公開されていないこと、中小企業の財務数値については測定誤差が大きいことが指摘されている<sup>34)</sup>。そのため、本論文の分析では Fullerton et al. (2014) の尺度を邦訳して使用する。この尺度は、小規模な組織を対象とした調査で利用されていることや Arai (2021) の調査において邦訳して使用されていることから本尺度を利用した。具体的には、①売上高、②総資産利益率、③会社全体の利益の3項目が直近3年間で、どのように変化したかを5点尺度で測定した。これら財務業績に関する質問項目、記述統計量および確証的因子の結果を図表5に示す。

清水ほか (2008) はマネジメント・プロセスの効果の検証の際に、予測の困難さをコントロール変数として設定している。本研究においても、Gordon and Narayanan (1984) の質問項目を邦訳して採用することで、予測の困難さが過去5年間でどの程度変化したかを5点尺度で測定した。また、大企業と比較して経営資源が不足している中小企業では大規模な投資の実行や複数の投資を行うなどのリスク分散を行うことが困難であるため、適切な資本予算を利用することが必要である<sup>35)</sup>。つまり、経営資源の制約が中小企業のマネジメント・プロセスへ与える影響が示唆されている。そのため、本研究ではコントロール変数として、山本 (1998) の経営資源の制約に関する項目を測定した。各要因が設備投資規模の制約となるかについて5点尺度で測定した。これらのコントロール変数に関する具体的な質問項目、記述統計量および確証的因子分析の結果を図表6に示す。

本節で示した各変数を用いて、マネジメント・プロセスの非財務効果および財務業績との関係について検証を行うための分析フレームワークを図表7に示す。

図表 5 財務業績に関する項目の記述統計量と確証的因子分析

財務業績	記述統計量					確証的因子分析の推定量		
	Min	Max	Mean	S.D.	N	$\lambda$	z 値	$\lambda_s$
売上高	1	5	3.05	0.98	122	1.00	—	0.87
総資産利益率 (ROA)	1	5	3.02	0.91	122	0.89	11.99	0.84
会社全体の利益	1	5	2.99	0.80	122	0.99	13.34	0.91

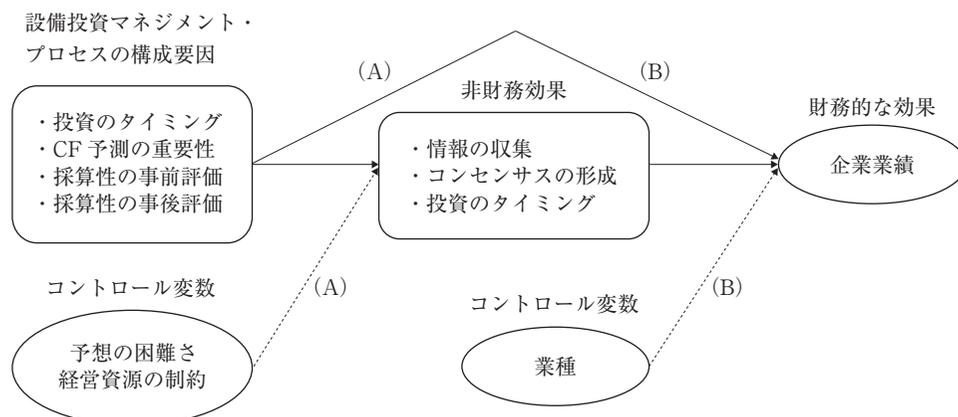
注) 筆者が「2021年度アンケート調査」の結果より作成

図表6 コントロール変数に関する項目の記述統計量と検証的因子分析

環境変数	記述統計量				検証的因子分析の推定量			
	Min	Max	Mean	S.D	N	$\lambda$	z 値	$\lambda_s$
<b>&lt;予測の困難さ&gt;</b>								
市場の予測	1	5	3.57	0.93	122	1.00	—	0.71
顧客ニーズの予測	1	5	3.37	0.95	122	1.36	4.36	0.97
<b>経営資源の制約</b>								
資金調達の困難さ	1	5	2.42	1.25	113	1.00	—	0.58
金利負担に対する抵抗感	1	5	2.49	1.17	113	1.80	4.00	1.14
投資機会を実現できる能力のある 管理者の不足	1	5	2.55	1.03	112	0.63	4.75	0.39

注) 筆者が「2020年度アンケート調査」の結果より作成

図表7 設備投資マネジメント・プロセスと効果の関係性：分析フレームワーク



## 4. 分析結果

本節では、分析フレームワークを用いてSEMを実施した結果を記述する<sup>36)</sup>。図表8から、「情報の収集」に対しては、「採算性の事後評価」を実施することが正の影響を与えている（係数＝0.32, z値＝2.54）。この結果は、設備投資案件の順位設定を行うことや、そのプロセスで採算性のチェックを実施することや、投資の実行段階以降に財務評価を行うことが、組織内における設備投資の多様な情報の収集に繋がることを示唆している<sup>37)</sup>。

次に、「コンセンサスの形成」に対しては、「CF予測の重要性」が正の影響を与えている（係数＝0.43, z値＝2.04）。この結果は企業内で起案される複数の設備投資案件について、企業内の担当者がCF予測に基づく議論を行うことで、設備投資に対する組織内での合意の形成に結びつくことを示唆している可能性がある。

図表8 設備投資マネジメント・プロセスと効果の関係性：共分散構造分析の結果

(A)						
	情報の収集		コンセンサスの形成		投資のタイミング	
	推定量	z 値	推定量	z 値	推定量	z 値
タイミングの認識	0.20	0.17	- 0.14	- 1.16	- 0.02	- 0.17
CF 予測の重要性	0.14	0.72	0.43	2.04**	0.26	1.16
採算性の事前評価	0.10	0.56	0.03	0.17	0.35	1.75*
採算性の事後評価	0.32	2.54***	0.19	1.42	- 0.10	- 0.70
予測の困難さ	- 0.01	- 0.24	0.01	0.22	- 0.01	- 0.24
経営資源の制約	- 1.73	- 3.30***	- 1.60	- 3.27***	- 1.71	- 3.24***

(B)		
	財務業績	
	推定量	z 値
タイミングの認識	0.06	0.59
CF 予測の重要性	- 0.10	- 0.58
採算性の事前評価	- 0.21	- 1.32
採算性の事後評価	0.22	1.76*
情報の収集	- 0.18	- 1.39
コンセンサスの形成	0.34	2.86***
投資のタイミング	0.07	0.69
卸売業・小売業	- 0.07	- 0.35
建設業	0.19	1.02
製造業	- 0.63	- 2.69***

注) 表には、推定量およびz値を記載している。\*、\*\*、\*\*\*は、それぞれ10%、5%、1%レベルでの両側検定での有意水準を示している。カイ二乗値=590.77, df=344.00, p=0.00, RMSEA=0.09, SRMR=0.09, CFI=0.87, TLI=0.85である。

さらに、「投資のタイミング」に対しては、「採算性の事前評価」が正の影響を与えているという結果が10%の有意水準で確認された。この結果は、企業内で起案される設備投資案件を事前に評価し優先順位をつけることによって、設備投資をよりタイムリーに行うことが出来ることを示唆している可能性がある。

また、マネジメント・プロセスが財務業績に与える影響については、「採算性の事後評価」が正の影響を与えていることが10%の有意水準で確認された（係数=0.22, z値=1.76）。この結果は、大企業を対象に行った調査において、事後フォローと企業業績との間に正の関連性を明らかにしており、大企業の資本予算研究と統合的な結果となっている。これまでの資本予算研究の多くが推奨してきた経済性評価技法を利用した事前の採算性の確認よりも市場環境の変化が激しい今日では、当初の計画通りにいかないことを見越した採算性の事後チェックを重視することの重要性を示す結果となった。

最後に、マネジメント・プロセスを通じて達成される非財務効果が、財務業績に与える影響については、「コンセンサスの形成」が正の影響を与えている（係数=0.34, z値=2.86）。このことは、中小企業は従業員数が少なく経営者の思考が経営に強く反映されるため、これを従業員に共有しコンセンサスを形成することによって、企業一丸となった経営が可能になるため企業業績の向上に繋がると推察される。

## 5. インプリケーションと今後の課題

本研究は、中小企業におけるマネジメント・プロセスが与える非財務効果および財務業績への影響を明らかにすることを研究課題として、北海道中小企業家同友会くしろ支部会員である中小企業727社を対象とする質問票調査の結果をもとに、SEMを実施した。

主たる発見事実は、次の3点である。1点目は、中小企業におけるマネジメント・プロセスの各構成要因が、設備投資マネジメントの効果に与える影響を明らかにした点である。具体的には、「採算性の事後評価」が「情報の収集」に対して、「CF予測の重要性」が「コンセンサスの形成」に対して、「採算性の事前評価」が「投資のタイミング」に対して、それぞれ正の影響を与えていた。2点目は、中小企業におけるマネジメント・プロセスの各構成要因が、財務業績に与える影響を明らかにした点である。具体的には、「採算性の事後評価」が、財務業績に正の影響を与えるという結果を得た。3点目は、設備投資マネジメントを通して達成される非財務効果が財務業績に与える影響を明らかにした点である。具体的には、「コンセンサスの形成」が財務業績に正の影響を与えるという結果を得た。

上記の発見事実は、次の2点の貢献をもたらしたといえる。1点目は、マネジメント・プロセスが財務業績に与える影響を明らかにしたことである。先行研究では、非財務効果に関する影響は検討されていたが、財務業績に与える影響が検証されていなかった。本研究では、「採算性の事後評価」および「コンセンサスの形成」が財務業績に正の影響を与えることを示唆する結果を示した。財務業績への影響を検証したことは、中小企業経営者の経営意思決定にとって、本研究が提供する重要なインプリケーションであるといえる。2点目は、大企業で検証されてきた資本予算研究の知見を中小企業に適用した点である。清水ほか(2008)でも述べられているように、マネジメント・プロセスを通じて達成される機能が同様の効果を発揮するのではなく、それぞれが異なる効果を発揮し、かつ効果を発揮する範囲もそれぞれ異なることを中小企業においても明らかにした点は、本研究の貢献であるといえる。

ただし、本研究には次の3点について限界が存在しうる。1点目は、研究方法に起因するものである。本研究は、質問票調査の回答結果を用いた統計的分析を実施しているため、詳細なマネジメント・プロセスの記述やこれらの機能の関連性が記述できていない。今後、インタビュー調査などを用いて、中小企業がどのような事前評価や事後評価を行い、どのような情報収集を行っているかを明らかにする必要がある。また、本研究の質問票調査は、北海道釧路・根室地区に所在する中小企業に調査対象を限定している。地域性の影響が考慮されていないため、分析結果の一般化という課題が残されている。2点目は、分析の精度に関するものである。本研究の分析モデルの適合度が決して高いものではないことである。本研究は、大企業で蓄積されてきたマネジメント・プロセスに関する研究の知見が中小企業においても適用可能であるかどうかを探索的に分析したものであるため、モデルの適合度が低い場合でも一定の意義があると考えられるが、研究結果の解釈を行う際には注意する必要がある。3点目は、マネジメント・プロセスやその効果に影響を与える中小企業に特有の他の要因が存在する可能性である。例えば、中小企業のマネジメント・コントロール・システムの採用には、企業規模や経営者の経験などが影響することが示されている<sup>38)</sup>。本研究では、

設備投資に係る経営資源の制約について、分析モデルにコントロール変数として採用しているものの、他の要因については考慮していない。今後は、中小企業に特有の要因がマネジメント・プロセスやその効果に与える影響について検証する必要があるといえるだろう。

## 謝 辞

本研究は、令和4年度（2022年度）拓殖大学経営管理研究所研究助成を受けて進めた研究である。

## 《注》

- 1) 福嶋誠宣（2021）「管理会計研究が提供するエビデンスの実務に対する有用性」『管理会計学』29(2), pp. 35-48.
- 2) 『同上書』
- 3) 安酸建二（2020）「実務に対する原価計算・管理会計研究の役割：研究は何を問うべきか」『原価計算研究』44(1), pp. 38-45.
- 4) 新井康平（2021）「エビデンス・レベルから考える経験的管理会計研究の「型」」『管理会計学』29(2), pp. 13-22.
- 5) 安酸建二（2021）「エビデンス・ベーストな管理会計研究を目指して」『管理会計学』29(2), pp. 3-11.
- 6) 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治（2008）「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析——質問票調査からの発見事項——」『原価計算研究』32(2), pp. 1-14.
- 7) 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治（2005）「設備投資マネジメント・プロセスとその影響要因」『原価計算研究』29(2), pp. 56-65.
- 8) 加登豊, 李健（2001）『ケースブック・コストマネジメント』新世社.
- 9) Maccarrone, P. (1996) Organizing the capital budgeting process in large firms. *Management Decision* 34(6), 43-56.
- 10) Uddin, M. M. and A. Z. M. Rasel Chowdhury (2009) Do we need to think more about small business capital budgeting?. *International Journal of Business Management*, 4(1), 112-116.
- 11) 豊田秀樹（2014）『共分散構造分析 R 編—構造方程式モデリング—』東京図書.
- 12) 篠田朝也（2008）「わが国企業の資本予算評価技法の利用実態——時間価値重視の評価技法へのシフトと技法併用の状況——」『原価計算研究』32(2), pp. 24-35.
- 13) 篠田朝也（2014）「洗練された資本予算実務と企業業績の関連性」『管理会計学』22(1), pp. 69-84.
- 14) 篠田朝也（2018）「資本予算実務の課題——管理会計の拡張と資本予算実務——」『管理会計学』26(2), pp. 63-75.
- 15) 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治（2008）「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析——質問票調査からの発見事項——」『原価計算研究』32(2), pp. 1-14.
- 16) 山本昌弘（1998）『戦略的投資意思決定の経営学』文眞堂.
- 17) 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治（2008）「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析——質問票調査からの発見事項——」『原価計算研究』32(2), pp. 1-14.
- 18) 『同上書』
- 19) 『同上書』
- 20) 『同上書』
- 21) 清水信匡, 大浦啓輔（2014）「事業戦略に適合する資本予算プロセスの研究」『原価計算研究』38(1), pp. 34-47.
- 22) Gordon, L. A. and K. J. Smith. (1992) Postauditing Capital Expenditures and Firm Performance : The Role of Asymmetric Information. *Accounting, Organizations and Society*. 17 (8), 741-757.
- 23) Peel, M. J., and J. Bridge. (1998) How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning*, 31 (6), 848-856.
- 24) Brigham, E. F., and Houston, J. F. (2018) *Fundamentals of Financial Management 15e*. South-Western Pub.
- 25) Block, S. (1997) Capital Budgeting techniques used by small business firms in 1990s. *The*

- Engineering Economist* 42(4), 289-302.
- 26) Deeks, J. (1972) The small firm — asset or liability?. *Journal of Management Studies*, 10(1), 25-47.
  - 27) Sarwary, Z. (2019) Capital budgeting techniques in SMEs: A literature review. *Journal of Accounting and Finance*, 19(3), 97-114.
  - 28) Haynes, W. W. and M. J. Solomon. (1962) A misplaced emphasis in capital budgeting. *Quarterly Review of Economics and Business*, 2(1), 39-46.
  - 29) 新井康平 (2021) 「エビデンス・レベルから考える経験的管理会計研究の「型」」『管理会計学』29(2), pp. 13-22.
  - 30) 『同上書』
  - 31) 初回の質問票調査の概要は、同じ質問票調査を用いた牧野 (2021) などと同様の説明を行っている。
  - 32) 回答した企業の中で、中長期計画を作成していない中小企業が多く存在していたため、清水・大浦 (2014) においてマネジメント・プロセスの構成要因としている「中長期計画とのリンク」は、分析の対象外としている。
  - 33) 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治 (2008) 「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析 — 質問票調査からの発見事項 —」『原価計算研究』32(2), pp. 1-14.
  - 34) 黒木淳, 市原勇一, 地多佑介, 岡田幸彦 (2020) 「経営者のアスピレーションの欠如と管理会計の実践度：臨床会計学アプローチを用いた実証分析」『会計プロGRESS』21, pp. 80-94.
  - 35) Block, S. (1997) Capital Budgeting techniques used by small business firms in 1990s. *The Engineering Economist* 42(4), 289-302.
  - 36) Dekker et al. (2013) などにおいても研究目的を達成するために、カイ二乗検定が棄却され、適合度指標が低い SEM の結果が報告されており、本研究の分析結果についても一定の意義があると考えられる。
  - 37) 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治 (2008) 「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析 — 質問票調査からの発見事項 —」『原価計算研究』32(2), pp. 1-14.
  - 38) 拙稿 (2021) 「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの導入要因とその経済的帰結」『原価計算研究』45(2), pp. 71-95.

#### 参考文献

- Arai, K. (2021) Lean Manufacturing and Performance Measures: Evidence from Japanese Factories. *Journal of Operations Management*, 20(2), 7-34.
- Butler R., L. Davis, R. Pike and J. Sharp. (1993) Strategic Investment Decisions: *Theory Practice & process*, London: Routledge.
- Dekker, H. C., J. Sakaguchi and T. Kawai. (2013) Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139.
- Farragher, E. J., R. T. Kleiman, and A. P. Sahu. (2001) The Association between the Use of Sophisticated Capital Budgeting Practices and Corporate Performance. *The Engineering Economist*, 46(4), 300-311.
- Gordon, L. A. and V. Narayanan. (1984) Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 33-47.
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., Widener, S. K. (2014) Lean Manufacturing and Firm Performance: The Incremental Contribution of Lean Management Accounting Practices. *Journal of Operations Management*, 32(1), 119-141.
- Kim, S. H. (1982) An Empirical Study on the Relationship Between Capital Budgeting Practices and Earnings Performances. *The Engineering Economist*, 27(3), 185-195.
- Klammer, T. (1972) Empirical Evidence of the Adoption of Sophisticated Capital Budgeting Techniques. *The Journal of Business*, 45(3), 387-397.
- King, P. (1975) Is the Emphasis of Capital Budgeting Theory Misplaced? *Journal of Business Finance and Accounting*, 2(1), 6-82.
- Maccarrone, P. (1996) Organizing the capital budgeting process in large firms. *Management Decision* 34(6), 43-56.
- Pike, R. H. (1984) Sophisticated Capital Budgeting Systems and their Association with Corporate

- Performance. *Management and Decision Economics*, 5(2), 91-97.
- Sarwary, Z. (2019) Capital budgeting techniques in SMEs: A literature review. *Journal of Accounting and Finance*, 19(3), 97-114.
- 新井康平 (2021) 「エビデンス・レベルから考える経験的管理会計研究の「型」」『管理会計学』29(2), pp. 13-22.
- 篠田朝也 (2014) 「洗練された資本予算実務と企業業績の関連性」『管理会計学』22(1), pp. 69-84.
- 清水信匡 (2006) 「管理会計としての資本予算研究の課題」『産業経理』65(4), pp. 42-53.
- 清水信匡, 大浦啓輔 (2014) 「事業戦略に適合する資本予算プロセスの研究」『原価計算研究』38(1), pp. 34-47.
- 清水信匡, 加登豊, 坂口順也, 河合隆治 (2008) 「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析 — 質問票調査からの発見事項 —」『原価計算研究』32(2), pp. 1-14.
- 鳥邊晋司 (1997) 『企業の投資行動理論』中央経済社.
- 拙稿 (2021) 「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの導入要因とその経済的帰結」『原価計算研究』45(2), pp. 71-95.
- 山本昌弘 (1998) 『戦略的投資意思決定の経営学』文真堂.

(原稿受付 2022年11月2日)



# 「のれん」の定期償却議論をめぐる概念異同

宮川 昭 義

## 要 旨

本稿は、M & Aの活発化により、貸借対照表（財政状態計算書）に占める「のれん」の金額が膨張していることを鑑み、現在、国際会計基準審議会（IASB）で議論されている行方について会計理論の立場から分析している。現行の国際財務報告基準（IFRS）では「のれん」の認識および測定を「全部のれん」を原則としたうえで、「買入のれん」による認識および測定を容認している。これに対し、日本では「買入のれん」による認識および測定のみを適用しており、貸借対照表（財政状態計算書）に計上される「のれん」の会計概念は異なっている。

さらに、事後処理においても国際財務報告基準（IFRS）は年次減損テストのみを課すのに対して、日本基準では定期償却ルールと減損テストの混合ルールである。国際会計基準審議会（IASB）では、日本基準と同様の事後処理をおこなうか否かについて検討していると言われるが、会計観の異同から非常に問題のある議論であることを理論分析している。

キーワード：全部のれん、買入のれん、ヘッドルーム、取得原価

## 1. 問題の所在

現在、M & A（買収・取得）をした際に発生する、いわゆる「のれん」の会計処理をめぐる、再び議論が揺れている。日本経済新聞（2022年5月28日、朝刊17頁）によれば、国際会計基準審議会（IASB）のアンドレアス・バーコウ議長が来日した際、「のれん」の会計処理について、当該事後処理にかかる方向性を今秋にも採決する方針を明らかにしたいと発言したと伝えられている。具体的には、日本基準のような定期的な費用計上による償却ルール（定期償却ルール）の導入がなされるかが焦点とされている。日本のみならず世界において国際財務報告基準（IFRS）を適用する企業では、M & A等を通じて「のれん」の金額がますます積み上がってきていることから、かつてのような定期償却ルールの再導入が決定された場合に、経営戦略の見直しを迫られる可能性が高いことから注目が集まっている。

いささか唐突にも見えるバーコウ議長の発言には、伏線がある。IASBは2020年1月に包括的なディスカッション・ペーパー（Discussion Paper）「企業結合—開示、のれんおよび減損（Business Combinations—Disclosures, Goodwill and Impairment）」（以下、DP）を公表している。当該DPでの主眼は企業が合理的なコストの範囲内で減損テストと情報価値のバランスを図るための議論を進めることにあったが、定期償却ルールの再導入には依然として消極的であり、そう

した姿勢にかかる予備的見解 (preliminary view) では減損テストのみを課すことが改めて示され、現在適用されている会計処理の枠組みは維持されるものと考えられてきたからである。

また、IASBは当該 DP の公表にあたり、これまでも批判の多かった、減損テストのみを課すアプローチが効果的に機能しないという問題、具体的に減損損失の認識が遅れることへの批判には、「経営者の楽観主義 (management over-optimism)」および「シールドイング (shielding)」がその理由であるとした<sup>1)</sup>。つまり、「のれん」をめぐる会計処理に対する問題の解決策には、そもそも日本基準のような定期償却ルールの再導入が効果的だとは考えていなかったのである。いや、むしろ、これまでと同様に定期償却ルールの恣意性を改めて指摘し、減損テストのみを課すこれまでの会計処理を妥当なものとする見解を明らかにしてきたわけである<sup>2)</sup>。

ただし、こうした技術的な議論とは別にバーコウ議長の発言には、「のれん」の会計処理をめぐる喫緊の課題がにじんでいる。もともと「のれん」の会計処理について、減損テストのみを課すこととして以降、ここ数年で「のれん」が大きく積み上がっていた<sup>3)</sup>。そこへロシアによるウクライナ侵攻である。周知のように日本も含めた欧米企業の多くがロシアに対する事業投資をおこなっていたわけだが、そのなかには M & A を通じ「のれん」が生じたケースもある。しかし、ロシアがウクライナへ侵攻して以降、ロシア事業から撤退する動きが加速している。これに伴い多額の減損損失が生じる可能性があるが、シールドイングの存在により市場が予測する減損損失と実際に計上される減損損失にギャップが生じる。その結果、会計情報に関する信頼性あるいは信憑性に対する疑義が引き金となって、市場のシステムリスクが生じる可能性を意識せざるを得ない状況となっているのである。

もちろん、ロシアによるウクライナ侵攻による市場のシステムリスクに対する懸念と「のれん」の会計処理のあり方をめぐる議論の関係性は、本稿の分析にかかるきっかけの一つに過ぎない。本稿の目的は、仮に IASB が「のれん」の会計処理に“日本基準のような定期償却ルール”の再導入を決めたとしても、それは日本基準のような定期償却ルールとは異なる会計思考によるものであることを理論分析し、その概念異同を明らかにしようとするものである。

## 2. シールドイング問題

さて、「のれん」の会計処理、とりわけその事後処理に関して、IASB が導入の可否を議論している定期償却ルールと、日本基準のような定期償却ルールとの概念異同を分析するための共通理解として、当該 DP において指摘されていたシールドイング問題について整理してみよう。「シールドイング」とは、M & A に伴い発生した「のれん」を買収企業の既存の資金生成単位 (a Cash-Generating Units) や資金生成単位グループ (a group of Cash-Generating Units) (これらをまとめて、以下 CGU) を考慮した時に、以下の図 1 のようなより広範な回収可能価額を減損テストの対象とした場合に「ヘッドルーム」と言われる未認識部分が生じることに起因した問題であるとしている。

CGU のヘッドルームは、「自己創設のれん」、「認識した資産および負債の帳簿価額と回収可能価額との間にある未認識差額」および「未認識の資産および負債」などで構成され、減損テストの対象となるのは「CGU の回収可能価額」とすることから、減損の範囲が「CGU の純資産」を超過す



図1 CGUのヘッドルーム

(出所) 上原 FAS (<https://roadtoartisan.com/impairment-headroom-approach/>) を参考に筆者作成

る「CGUのヘッドルーム」内にとどまる場合には、減損損失が認識されない状態となる。そのため、「CGUのヘッドルーム」の存在が、減損損失の認識を遮蔽（シールドイング）しているというのである。

周知のように「のれん」は単独でキャッシュ・フローを生み出さない。「のれん」はM&Aによるシナジー効果により、より多くの便益が期待されることから、買収企業側にも既存のCGUと併せて減損テストがおこなわれることがある。したがって、図1の内容を、もう少し詳しく示すと図2のように見て取ることができる。

現行の国際会計基準第36号「資産の減損（Impairment of Assets）」(IAS36)では、減損テストに際し、買収企業P社にヘッドルームがあったとしても、「自己創設のれん」を含んでいるため、

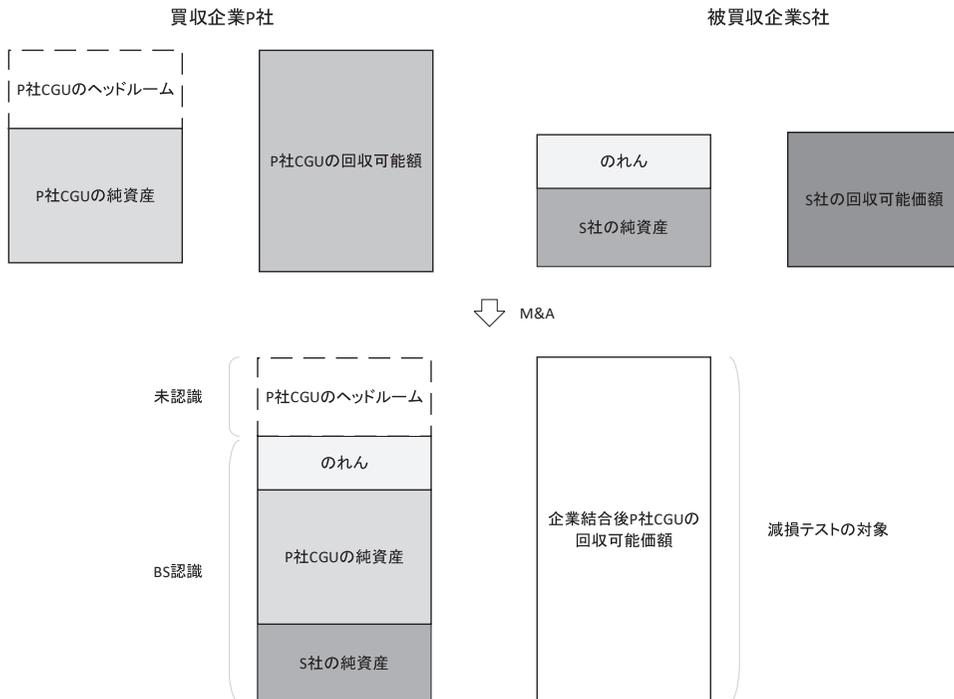


図2 企業結合後の回収可能価額とヘッドルーム

(出所) 上原 FAS (<https://roadtoartisan.com/impairment-headroom-approach/>) を参考に筆者作成

当該ヘッドルームは M & A 後の P 社の簿価に反映されない。そのため、被買収企業 S 社が期待に反し業績不振であっても、簿価以下まで減損損失が測定されなければ、そもそも「のれん」の減損損失は認識されない。つまり、ヘッドルーム部分がバッファーとして減損損失の認識をシールドしている」と指摘しているのである<sup>4)</sup>。

シールドリング問題を是正するため、当該 DP では減損テストをおこなう際に、未認識となっている P 社 CGU のヘッドルームを簿価に加算することで減損損失を認識しようとする「ヘッドルーム・アプローチ」について検討しているが、当該ヘッドルーム部分の金額測定など、いくつかの問題点を理由に、これを採用しないこととしていた<sup>5)</sup>。

### 3. 減損テストの簡素化

たしかにヘッドルーム・アプローチを採用すれば、シールドリング問題の減少にはなるが、シールドリング問題が完全に解消されるわけではない。上記のようにヘッドルーム部分は良くも悪くも減損損失を認識すべきか否かのバッファーである。そのため、ヘッドルーム・アプローチが採用されれば、現行よりもより早く減損損失の認識に結びつくものと考えられるが、裏を返せば、頻繁に減損損失を認識しなければならない状況に陥ることを示唆している。加えて、そもそも減損テストの目的は何かという問いに対して、当該 DP では IAS36 における減損テストの目的は、資産に回収可能価額を超える簿価を付さないようにすることとあり、減損テストが非現実的な期待から生じていると指摘するのである<sup>6)</sup>。

この背景には、2015 年 6 月に IASB から公表された国際財務報告基準第 3 号「企業結合」(IFRS3) の適用後レビュー (post implementation review) において、「のれん」の決算時における減損テストが必ずしも適時、適正に認識されているとは限らないことへの批判に対する回答という意味合いが挙げられる。これは IFRS3 によって要求される開示が、M & A における買収企業 P 社による被買収企業 S の取得という経営判断の成否に関係すると期待している情報利用者サイドの誤解を IASB の見解として正すことにあった。

同時に、情報提供者サイドである買収企業 P 社にとっても、每期、複雑でコストのかかる年次減損テストをおこなっているにもかかわらず、情報利用者サイドの批判を免れないのだとするなら、いっそ減損テストの簡素化を図るべきではないかという声にも IASB の見解を明らかにする必要があったと考えるべきであろう。つまり、情報提供者サイドである企業側から見れば、年次減損テストに対する負担の軽減を求めたいという考えが根強く、情報利用者サイドから見れば年次減損テストのみとする事後処理は M & A の成否が判断しにくいという期待ギャップが生じており、IASB としては何らかの見解を示す必要があったのである。

当該 DP では年次減損テストが、M & A にかかる経営意思決定の成否を、会計情報としてのシグナルを常に適時に提供できるわけではないと説明し、年次減損テストの失敗を意味しないと指摘している<sup>7)</sup>。これは減損テストの意義を理解するうえで極めて重要な指摘である。

IASB の主張は年次減損テストそのものによってもたらされる情報は、(シールドリング問題などの理由から) 情報利用者サイドの意思決定有用性にとって不十分であることは理解できるものの、これを改善するに(ヘッドルーム・アプローチなどによる) 新たな減損テストの精緻化を企図

しても、情報利用者サイドの不満が完全に払拭されるものではないという立場の表明でもある。

しかし、こうした立場の表明はいささか問題である。もし、現行の年次減損テストが情報利用者サイドの満足のいく会計情報を提供しないのだとすれば、これを改善すべきではないだろうか。なぜならそれがIFRSの適用をより広範囲に求めてきた前提、すなわち高品質で透明性の高い会計基準の提供に反するからである。もし、よりコストのかかる改善が、結果的には情報利用者サイドの満足のいく会計情報の提供に依然至らないのだとすれば、年次減損テストは最善ではなく、次善かもしれないし、次善ですらないかもしれない。また、情報提供者サイドにしてみれば、情報価値の定かではないもののためにより多くのコストをかける必要性を見出せないし、場合によっては現行の年次減損テストそれ自身においても情報利用者サイドが望むような情報価値を提供できないのであれば、より簡素に減損テストをおこなう方が合理的と考えるのも強ち不自然なことではない。

そこでこの場合、

- (1) 減損テストの簡素化
- (2) 「のれん」の定期償却ルールを再導入
- (3) 上記(1)および(2)の混合ルール
- (4) 上記(1)(2)(3)以外

のそれぞれを検討しながら、両者のバランスミックスを図れるかを考えなければならない。ただし、(4)についての具体的方法については、ヘッドルーム・アプローチが挙げられるが、当該DPではすでにこれを退けているため、ここでは(4)を除く(1)、(2)および(3)による対応について検討することとしたい。

まず、(1)減損テストの簡素化については、主に3つの点について検討しなければならない。

- (a) 「のれん」の会計処理に年次減損テストのみを適用したことの意味
- (b) コスト&ベネフィット
- (c) 情報価値

まず(a)については、そもそも年次減損テストのみをもって、それまでの定期償却ルールを排した背景には、定期償却ルールが情報提供者サイドの恣意性によって利益調整されている点を問題視したことにある。たとえば「のれん」の償却期間をどのように決定するかなどが最たる例であろう。

これに対し、恣意性のあるとされる定期償却ルールを廃止し年次減損テストのみを適用したとしても、実際には期待しているようには恣意性の排除がなされていない分析も多く見られる<sup>8)</sup>。また、IASBの言う年次減損テストの目的は、取得した「のれん」の回収可能性を直接テストするのではなく、CGUの資産の合計簿価の回収可能性をテストすることにある<sup>9)</sup>。それは間接テストに過ぎず、そのことを情報利用者サイドが十分に理解していないことこそが問題であると指摘しているのである<sup>10)</sup>。

しかし、これではIFRSが概念フレームワークに掲げる「広範な利用者が経済的意思決定をおこなうにあたり、企業の財務状態、業績及び財務状態の変動に関する有益な情報を提供すること」に適っていないし、ここに至って依然としてIFRSが「投資家が必要としている情報」を重視している<sup>11)</sup>などとは言えないだろう。むしろ情報利用者サイドの主役である投資家の理解が十分ではないことを殊更指摘することに何か意味があるのであろうか。

経済学で「合成の誤謬」という、ミクロの視点では正しいことでも、それが合成されたマクロ

(集計量)の世界では、意図せざる結果が生じることを意味するという用語があるが、まさに会計基準というミクロの視点ではそれが正しくとも、それにより集計された会計情報というマクロの視点では、それが十分に理解されておらず、情報利用者サイドの理解不足へ責任転嫁しても意味があるとは思えないのである。

したがって、(b) コスト&ベネフィットについても同様に、いくらコストをかけてもベネフィット（ここでは「投資家が必要としている情報」）に値しないのであれば、ヘッドルーム・アプローチを検討し適用することは有意味なものではないだろう。(c) 情報価値についても同様である。IASBは上記までの理由などから、年次減損テストに換えて、逆説的に減損テストの簡素化（年次減損テストから減損の兆候がある場合に減損テストを実施する）について検討しているが、これに対する見解は主に三様に分かれているようである。

- ① 減損テストの簡素化は、情報の堅牢性が低下につながることから年次減損テストを維持すべきという見解、
- ② 定期償却ルールの再導入を前提とすることで、減損テストへの依存度を下げられるとする見解、
- ③ 定期償却ルールを導入すべきではないとしても、減損の兆候がない場合、年次減損テストをおこなうメリットはわずかであり、当該コストを正当化できないという見解、

である<sup>12)</sup>。

これらの見解はいずれも年次減損テストの堅牢性とコストを天秤にかけているのであるが、①は情報提供者サイドおよび情報利用者サイドに対して、現行のまま維持することであって、これまでの両者による批判に対してゼロ回答と同じである。②については定期償却ルールの再導入によって減損テストの簡素化による情報の堅牢性低下が埋められるとする見解である。これについてはIASBの掲げる会計観との関係から概念上の問題が生じそうだが、技術的には単純であり、当該方法による情報価値をどのように理解するかは情報利用者サイドに委ねられていると言えるだろう。これに関する検討は次節においておこなうこととする。③については、まさに情報提供者サイドに配慮したものであり、情報利用者サイドにとっては、年次減損テスト以上に情報価値が不透明なものとなろう。

ちなみに、当該DPに対するコメントレター（Comment Letter）の一部を見てみよう。KPMGは、現行の強制的な年次減損テストを支持している。減損テストを簡素化することは、減損テストの堅牢性を大幅に低下させる（significantly less robust）につながると懸念している。他方で、理論的には減損テストのみが優れている可能性があるものの、「のれん」の定期償却および減損テストの混合ルールを選好する意見もあり、その結論には米国会計基準審議会（FASB）との協力を要請している<sup>13)</sup>。

Deloitte（Deloitte Touche Tohmatsu）は、上記②を支持し、前記（3）混合ルール導入に前向きであり、当該DPにおいて「のれん」の定期償却ルールの再導入しないという予備の見解に対して明確な不支持を表明している。そもそも、減損テストの成功は将来に関するほぼ完全な情報が入手できるかどうかにかかっており、将来キャッシュ・フローを予測することは本質的に困難な作業であることを指摘している。さらに複雑なモデルと相まって、実務上の適用が困難であり、かつシールディング問題は現行の減損テストのみを適用した場合に既知の問題であることなどから、

「のれん」の減損損失を合理的なコストで適時に認識する際に著しく効果的な減損テストを設計することは実行可能ではないと結論づけている<sup>14)</sup>。

最後に PricewaterhouseCoopers (PwC) および EY (Ernst & Young) は年次減損テストから指標ベースの減損テスト (an indicator-based impairment test) への移行を支持している。指標ベースの減損テストとは、個々の「のれん」ではなく「のれん」全体の評価をある種の指標 (テクノロジー、市場、経済、法律などの否定的変化) にもとづき減損の兆候を判断することによって減損テスト実施の可否を決める。これは上記③の減損テストの簡素化を意味する。そのうえで、FASB との間で「のれん」に対する事後処理が異なった場合の懸念、あるいは強制的な年次減損テストに比して指標ベースの減損テストのあり方に情報利用者サイドから、新たな批判が生じる可能性に留意するよう指摘している<sup>15)</sup>。

#### 4. 定期償却ルールの再導入への消極姿勢

次に (2) 「のれん」の定期償却ルールの再導入と (3) 「のれん」の定期償却ルール再導入と減損テストによる混合ルールについて検討してみよう。IFRS3 とほぼ同様の会計概念にもとづき年次減損テストのみを適用する米国において、2015 年以降、急速に「のれん」の金額が増大し、業種によって「のれん」のバランスシートに占める割合が業種間で大きな差異となって現れている。仮に前記 (2) および (3) 共通の問題として「のれん」の定期償却ルールを再導入した場合、情報提供者サイドである米国企業の財務諸表や主要な財務比率に重大な影響を与えるとの指摘がある<sup>16)</sup>。

当然といえば当然であるが、2018 年時点におけるサービス業と製造業のグループにおける総資産に占める「のれん」割合が最も大きい (中央値はそれぞれ 33.9% と 23.7%)。一方、金融・保険・不動産業では、「のれん」の占める割合は中央値で総資産の 4% 未満である<sup>17)</sup>。このような業種の違いによってバランスシートにおける「のれん」の残高に関する不均衡が生じるのは、前節で見てきたように年次減損テストのみによっても情報提供者サイドの恣意性が残されている以上、いつまで経っても解消されず、むしろその金額は乖離する一方となる。

このように考えていくと、「のれん」にかかる会計処理を年次減損テスト、あるいは減損の兆候がある場合に限って減損テストをおこなうように簡素化を図ったとしても、短期的には情報提供者サイドにとってはコスト面では有益であるが、ヘッドルームを超えて「のれん」の減損損失を認識する時点では、その潜在的风险はすでに甚大なものとなっていると判断できる。仮に指標ベースによる減損テストを適用し、減損の兆候を探ってみても、当初においてそれは情報利用者サイドにとって感覚的なものに過ぎず、情報の非対称性により情報提供者サイドの発表に対して受け身である。現行の年次減損テストによる減損損失の認識の遅れと過小評価という、いわゆる “too late too little” 問題は何ら解消されず、市場におけるシステミックリスクを助長しかねないと理解するのが至当であろう。

同様の懸念がすでに日本会計基準審議会 (Accounting Standard Board of Japan, ASBJ)、欧州財務報告アドバイザーグループ (European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG)、およびイタリア会計基準設定主体 (Organismo Italiano di Contabilità, OIC) の連名により公表されている。そこでは、「のれん」を定期償却した場合、耐用年数が恣意的であると考えられるかどう

かにかかわらず、当該償却費は業績評価に役立たないため、情報利用者サイドはこれを戻し入れて判断するだろうと指摘している<sup>18)</sup>。これはつまり、多様な会計スキルを有する情報利用者サイドにとって、資産として計上されている「のれん」に関する情報の誤謬を低減させるとともに、業績評価に関して言えば、当該償却額の取り扱いを工夫すれば良いという方針の現れとも理解できるだろう。

これに対し、IASBの姿勢は依然として定期償却ルールの再導入には消極的である。その理由として、減損テストを合理的なコストで大幅に改善することはできないと結論づけたものの、「のれん」の定期償却ルールの再導入したとしても財務報告の情報価値が大幅に改善されるという説得力のある証拠がないと指摘するのである。そのため、年次減損テストのみを適用する方が、より有用な情報を提供すると考えられ、M & Aにかかる経営意思決定に対して、定期償却ルールによる費用化(smoothing)よりも有益であるとするのである。

このようにIASBは減損テストが厳格に適用されていない、または単純に「のれん」の簿価が減損損失の認識からシールドされているという懸念のみから、定期償却ルールの再導入することは適切ではないと考えている。その代わりに、「のれん」をバランスシートに計上することを維持しつつ、当該「のれん」を除いた総資本(total equity)を表示してはどうかという予備的見解も示している<sup>19)</sup>。つまり、図3のように「のれん」を独立表示させることで、情報利用者サイドは「のれん」を除く財政状態(総資本)を把握することが可能であり、これまで資産として扱われてきたことを改めることで、資産に占める「のれん」の金額および割合の大きい企業(すなわち総資本に占める「のれん」の金額および割合の大きい企業)を浮き彫りにすることができるとしている。しかし、そこまでして年次減損テストのみに固執するのはなぜだろう。

前節において触れたように、会計実務の最前線に立つ四大監査法人の見解には、それぞれに違いはあるものの、年次減損テストのみに固執するまでには至っていない。KPMGのコメントは、むしろ、年次減損テストのみとする場合と、減損の兆候のある場合に減損テストをおこなう簡素化とを比較して、簡素化による場合の弊害について懸念があるとする立場であって、定期償却ルールの再導入に対して明確な反対を表明するものではない。

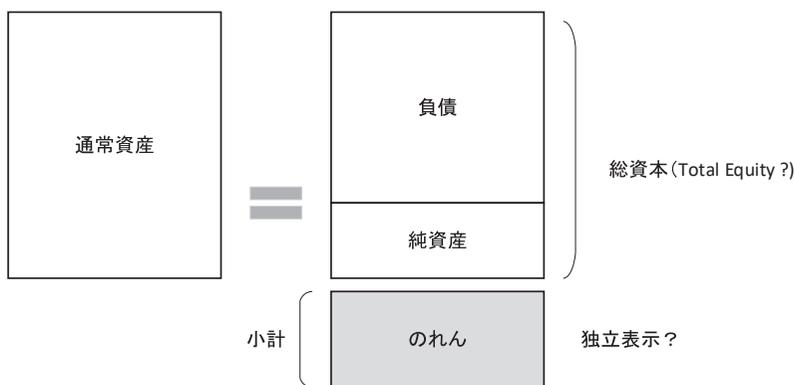


図3 「のれん」の独立表示

## 5. 「のれん」の認識と定期償却ルールの関係

そうした経緯もあって、当該 DP 公表時点では定期償却ルールの再導入に消極的であった IASB が、今秋に向けて現行の「のれん」に関する会計処理、とりわけ事後処理をどう決めるのかについて情報提供者サイドおよび情報利用者サイドの耳目を集めているのである。また仮に、IASB が「のれん」の定期償却ルールを再導入したとして、それで膨れ上がった「のれん」の問題は即解決というわけにはいかない。

「のれん」の事後処理について定期償却ルールの適用を求めている日本基準では、これまで一貫して IFRS にも再導入を求め続けてきた経緯があるが、「のれん」の事後処理に定期償却ルールが再導入されたことをもって、当該問題に関する日本会計基準審議会（ASBJ）の主張が IFRS に受け入れられたものと考えられるかという点、実はそう簡単なことではない。IFRS が当該償却費用（Amortization Expense）を日本基準と同様、損益計算書<sup>20</sup>を経由させるのか否か、これが最大の論点である。周知のように日本基準では、毎決算時に 20 年以内を限度する耐用年数とし、定額償却をおこなうこととなっている。その際、当該償却費用は損益計算書を経由して純損益の計算に影響を及ぼすこととなる。

したがって日本基準においては、「のれん」は土地のような非減価償却資産ではなく、減価償却資産と見なされ、かつ無形固定資産として残存価額ゼロ、設定した耐用年数にしたがって定額償却されることとなる。ここで、減価償却するにあたり不可欠な要素が、取得原価である。

日本基準では定期償却ルールの前提となる「のれん」の認識を「買入のれん」のみとしている。これに対して、IFRS では「全部のれん」を原則として、「買入のれん」によって認識することも選択適用できることとなっている。では、定期償却ルールにより償却費用を計上する場合、「全部のれん」および「買入のれん」の異同があるなかで単純に定期償却ルールを適用して良いのだろうか。また、定期償却ルールにより測定される償却費用は日本基準と同様に損益計算書を経由するものと理解して良いのだろうか。

たとえば、いま買収企業 P 社が被買収企業 S 社に対し、S 社株式の 70% を現金 1,200 で取得し、取得日における S 社の識別可能純資産の公正価値を 1,000 とした場合、「買入のれん」は図 4 のようなものとなり、日本基準と IFRS に会計処理上の違いは生じない。

受入資産 (a) (公正価値) 1,500	引受負債 (b) (公正価値) 500	
のれん (d) (買入のれん) 500	支払対価 (c) (現金) 1,200	非支配持分 (e) (持分割合) ((a)-(b))×30% 300

$$\text{親会社のれん} : 1,200 - (1,000 \times 70\%) = 500$$

図 4 買入のれん方式

(出所) Deloitte (<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/mergers-and-acquisitions/articles/accounting-business-combinations-01.html>) を参考に筆者作成

受入資産(a) (公正価値) 1,500		引受負債(b) (公正価値) 500	
のれん(d) (全部のれん) 500	のれん(f) (全部のれん) 100	支払対価(c) (現金) 1,200	非支配持分(e') (公正価値) 400

親会社のれん：①： $1,200 - (1,000 \times 70\%) = 500$  (d)  
 ②： $400 - (1,000 \times 30\%) = 100$  (f)  
 ③：(d) + (f) = 600

図5 全部のれん方式

(出所) Deloitte (<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/mergers-and-acquisitions/articles/accounting-business-combinations-01.html>) を参考に筆者作成

しかし、IFRSではこの「買入のれん方式」ではなく、図5に示すような「全部のれん」をもって「のれん」として計上することを原則としている（「全部のれん方式」）。

いま仮に、買収企業P社が被買収企業S社のS社株式70%を取得した場合、つまり支配獲得後も非支配持分が30%存在する場合、IFRSでは非支配株主持分相当額について公正価値評価（非支配持分(e')）し、被取得企業S全体に認識されるべき金額を「のれん」とする「全部のれん方式」（「のれん」は(d) + (f)の合計）を原則としている。

このような「全部のれん方式」による「のれん」の認識という考えは、ムーニッツによるもの以降だと記憶しているが<sup>21)</sup>、基本的には長らく「のれん」の会計基準に取り入れられることはなかった。おそらく公式には2007年12月に改訂SFAS142が公表されて以降、米国では「全部のれん」によることが求められ、2008年1月に改定されたIFRS3公表以降に、現在のような「全部のれん方式」を原則としながら「買入のれん方式」を選択適用することが認められるようになったのである<sup>22)</sup>。

これは、当時のFASBが公正価値評価を会計基準の中に取り入れていこうとする時期と重なり、IASBにおいてもそうした会計思考に強く影響を受けた時期と言えよう<sup>23)</sup>。FASBが「全部のれん方式」を採用した理由には、M & Aにかかる会計処理および財務報告の一貫性を高め、情報利用者サイドにとってより完全で比較可能な適切な情報を提供するため方針に沿ったものと理解できる。そしてこれは、FASBが非支配株主持分を連結財務諸表の資本として同様に報告することを要求することで、情報利用者サイドの財務情報の関連性、比較可能性、および透明性を向上させることを企図しているため、非支配株主持分相当額の「のれん」を認識せよという会計思考に連なるのである。

したがって、IFRSによる「全部のれん」の認識測定について、被買収企業S社に対する支払対価には、非支配持分に対する支配プレミアムを上乘せし、より多くの対価を支払っていると考えるFASBの会計思考と同じである。換言するなら、買収にあたって、本来、被買収企業S社の企業価値を考えれば支払う必要のない対価を、買収後の超過収益力として当然に認識すべきである（当該上乘せ部分を「のれん」として付加されないのはおかしい）という考え方に依拠しているものと考えられる。

もう一度、「買入のれん」と「全部のれん」について整理してみよう。「のれん」を「買入のれん」のように被買収企業S社の公正価値による純資産と買収企業P社が支払った対価との差額であるとした場合と比べて、「全部のれん」のように非支配持分の公正価値評価の一部を「のれん」として再認識するという場合とは、「のれん」の認識および測定をめぐって会計概念が拡大していることは自明である。しかし、この「全部のれん」を取得原価とすることは、これまで一般に理解されてきた取得原価に関する会計概念の変容を迫るものとなる。

また、こうした「のれん」に関する会計概念の拡大の一方で、IFRS3ではさらに「全部のれん」の認識および測定にあたって、「買入のれん」の認識および測定の際に支払対価に含まれていた付随費用を取得時点における費用として処理することが求められている。これは、たとえば段階的なM&Aがおこなわれた場合に、都度、非支配株主持分相当額にかかる「のれん」が公正価値により認識および測定され、「買入のれん」における差額概念としての取得原価とはまったく異なる会計概念により「のれん」の計上をおこなっていると考えられる。

今、日本基準が「買入のれん」のみをもって「のれん」の認識および測定をおこなっていることと、その「買入のれん」を取得原価として毎期定期償却している意味を理解するなら、日本基準における「のれん」は償却資産と同様に時間の経過に伴って「のれん」が費用配分されるという、従来の取得原価主義に基づく会計観に基づいていることがわかる。一方、「全部のれん」を原則とするIFRSは、取引による差額概念とは無関係に非支配持分にかかる「のれん」の公正価値を含め、さらには当該取得に要した付随費用については「全部のれん」として認識せず、都度、費用処理をすることが求められていることから、取得原価主義に基づく費用配分という会計観とは明らかに異なっている。

このように考えると、「買入のれん方式」のみを採用している日本基準は、基本的に「のれん」に対する考え方の点でIFRSと異なっている。「のれん」は、買収企業P社が被買収企業S社を取得する際に、被買収企業S社の純資産の公正価値評価額を上回る差額であり、これをしばしば「超過収益力」を表わすと説明する。ただし、実際には、当該「のれん」は取引による客観的な残余価値であり、客観的で検証可能な取得原価そのものである。

この場合、買収企業P社によるM&Aという経営意思決定は、残余価値以上の価値（たとえばシナジー効果など）を獲得するための判断があり、その中には（“買収企業P社が認めた”すぐれた技術やノウハウ、人的資源など）「自己創設のれん」が含まれる。この「自己創設のれん」は買収企業P社による主観的で恣意的なものである。そのため、日本基準では「自己創設のれん」を資産計上しないという前提に基づき、「全部のれん」を「のれん」として採用しないのである。

また、当該超過収益率の持続は企業結合後の経営努力に依存するものであり、当該「買入のれん」を償却しなければ、「自己創設のれん」が資産計上されてしまう余地が維持される。「のれん」の意味する超過収益力は、買収企業P社が被買収企業S社を取得した時点における一種の競争優位を発現させるが、経営努力に依存しながらも時間の経過とともに絶えず減価圧力にさらされている。したがって、当該「買入のれん」は明らかな減価償却資産ではないものの一定の償却期間を定め、費用化することで「自己創設のれん」の資産計上を防ぐことにつながる。

費用化の方法にはいくつか考えられるが、当該「買入のれん」は有形固定資産のような実在性も換金性もなく、また無形固定資産のように、特許権、借地権およびソフトウェアなどといった権利

に紐付いた換金性がない点で、繰延資産に類似した性格を有すると理解することもできよう<sup>24)</sup>。

これに対し、IFRSで原則として適用される「全部のれん」は非支配株主持分にかかる公正価値を「のれん」の中に含めて認識および測定している。これは、これまで一般に理解されてきた取得原価とは異なったものであり、「全部のれん」を取得原価として定期償却ルールを再導入せよと言っても、公正価値を機械的に配分することの意味を再考することに迫られよう。

さらに、「全部のれん」を「のれん」として認識および測定し、当該「全部のれん」を取得原価として定期償却ルールを適用することは、IASBが掲げる概念フレームワークそのものの見直しを迫られることにならないであろうか。これまでの経緯から定期償却ルールを再導入することによって、当該償却処理自体が恣意的であるとして会計基準から除いてきたこれまでの姿勢を誤りであったと認めることができるのであろうか。IASBは概念フレームワークまでも「一般に認められた会計原則(GAAP)」としている以上、定期償却ルールの再導入によって概念フレームワークと整合的ではない会計基準を適用することになるのであろうか。これらのことが、IASBをして「のれん」の事後処理に定期償却ルールを再導入することに消極的にならざるを得ない理由であると考えられる。

## 6. おわりに (折衷案としてのOCIの利用)

これまで見てきたように、IFRSにおいて「のれん」の会計処理の方向性が、これまでどおり「年次減損テストのみ」とするのか、日本基準のような「定期償却ルール+減損テスト」とするのかについては、本稿の執筆時点(2022年10月16日時点)では見通せない状況である。ただし、現行のIFRSにおける会計基準のフレームワークを考慮すると、日本基準のような定期償却ルールを再導入することは消極的にならざるを得ない。

そもそもIFRSが採用する資産負債アプローチは、従前の費用収益アプローチに見られた取得原価主義による貨幣価値の変動を無視した簿価の認識測定と、それに関連する費用収益の期間配分をめぐる情報提供者サイドの恣意性を批判し、情報利用者サイドの投資意思決定を歪めていることの是正を目途としてきたのである。そのため、資産および負債の公正価値による認識測定機会を増やし、資産と負債の差額概念たる純資産を株主持分と位置づけることで、期首株主持分および期末株主持分の増減を包括損益として認識測定する会計観を、概念フレームワークに落とし込み、個々の会計処理をその原則主義に基づいて企業への適用を求めてきたのである。

したがって、本稿の分析にあったように、「のれん」の会計処理に定期償却ルールを再導入した場合、形式的には同様に見えるかもしれないが会計理論の立場からは、日本基準とは明らかに異なっていると理解しなければならない。そもそも日本基準では「のれん」に関する明確な定義は存在しない。あるのは、「無形固定資産」に属するものとして特許権、地上権、商標権などと並列的に営業権として示されているに過ぎず、「のれん」を「無形資産」とする説明はIFRS上の説明に依拠したものである。付言するなら営業権と「のれん」についても厳密には異なる。営業権とは企業価値を算定する際に考慮すべき純資産の公正価値以外の不可視の企業価値である。他方で、「買入のれん」を前提とした場合、あくまで買収企業P社の支払対価と被買収企業S社の純資産の公正価値との差額であり、日本基準における「のれん」は営業権よりも概念が狭く限定的である。そのため、日本基準は客観性と検証可能性を重視し、「買入のれん」をもって「のれん」としてきた

のである。

IFRSでは、無形資産を資産の要件を満たすが実体のない識別可能な非金銭的資産としており、存在の立証や金額の測定が困難であるという特徴があるが、将来の経済的便益が存在しているものと認識するとしている<sup>25)</sup>。とくに「のれん」については、M & Aによる取得を通じて生じていることから、常に将来の経済的便益の可能性および信頼性のある測定が可能であるという前提に依拠している。日本基準で考えられている「のれん」は「買入のれん」に限定されるのに対し、IFRSによる「のれん」は概念がより広く、それが「全部のれん」として反映されているのである。

そのため、IASBが定期償却ルールを再導入するのであれば、かつて「のれん」の会計処理に定期償却ルールを課していた時との違いと、その根拠を説明しなければならないはずである。仮に「のれん」の会計処理をこれまでどおり「年次減損テストのみ」とすることで市場のシステミックリスクが増大することを理由に、定期償却ルールの再導入に舵を切ることをもって根拠とするのであれば、会計基準が市場に対して中立的であるという作り話 (myth) は取り下げざるを得ないであろう。公正価値による認識測定を従前よりも多く取り入れた今般の会計基準にあって、これまでの金融危機のたびに政治的な公正価値による認識測定を停止するという状況は「基準」としては極めて他力であるし、脆弱であるとも言える。

では、定期償却ルールの再導入をおこなわなかった場合、「年次減損テストのみ」に代わる会計処理にどのようなものが考えられるだろうか。一つは、当該DPで触れていた「ヘッドルーム・アプローチ」をより詳細に検討するというものである。ただし、「ヘッドルーム・アプローチ」は当該DPにも指摘されていたように、シールディング問題の根本的な解決にはならないし、何よりも企業にとって年次減損テスト以上に負担が増え、会計情報のコスト&ベネフィットの観点からは採用しにくいのが実情だろう。

もう一つは、半ば定番であるがヘッドルームをその他包括利益 (Other Comprehensive Income, OCI) に含める方法の検討である。この方法によればおそらく、企業結合後の新回収可能価額をこれまでどおりに年次減損テストをおこないつつ、ヘッドルームの範囲内で減損と認められる測定がおこなわれた場合には、これを持分の減少としOCIに含めて処理することになるだろう。つまり無形資産としての「のれん」に変化はないが、簿外に未認識のヘッドルームを置きOCIを調整するという結果となる。しかし、この場合、回収可能価額の増加が測定された場合、これまでの資産の減損に関する目的を改め、OCIの増加として認識するのかという問題も生じるし、これまで以上にOCI項目が増えることとなり、情報利用者の投資意思決定に有用な情報となっているかが、改めて問われることになるだろう。

さらに、「全部のれん」を原則として「のれん」の認識および測定を堅持し、かつ定期償却ルールの再導入による場合、当該償却費用は損益計算書における純損益計算に含めるのか、含めないのかという議論も必要であろう。日本基準では「のれん」の償却費用は損益計算書の計算要素に含められる。これは、日本基準が「のれん」の償却を費用配分の原則に基づいて処理しているからに他ならない。これに対しIFRSは現在の概念フレームワークの下では、日本基準のように損益計算書を経由して費用計上することは不可能であろう。考えられる方法としては、上記の減損テストのみでは「のれん」に対する市場のシステミックリスクを低減させることにつながらないため、便宜的に償却費用をやはりOCIに含め、一種のバッファとして利用することが挙げられる。

本稿では、「のれん」の会計処理をめぐる IFRS と日本基準の違いについて、会計理論の立場から分析を進めてきたわけだが、FASB の当該問題に関する注目すべき報道があった。FASB は「のれん」の会計処理について IFRS と同様に「年次減損テストのみ」を課してきた。FASB は IASB よりも早く、2018 年 10 月の時点で当該問題について定期償却ルールを再導入すべきかテクニカル・アジェンダとして検討をおこなってきた。それを 2022 年 6 月 15 日に企業がおこなう「のれん」の減損テストを簡素化することを目的とし<sup>26)</sup>、「のれん」の定期償却を再導入することを暫定的に決定してきた 4 年間のプロジェクトを急遽全会一致で終了することを決定したのである<sup>27)</sup>。

これは一体何を意味するのか。IASB では具体的に当てはまる会計基準が存在しない場合、類似の取引または事象を取り扱っている IFRS の要求に次いで、概念フレームワークを参照することを求めている。つまり、IASB における概念フレームワークは IFRS に優先するものではないものの、概念フレームワークに照らして会計処理をおこなうことを求めている点で GAAP と位置づけられている。これに対し、米国では概念フレームワークを権威ある GAAP とは扱っていない。いや、現在では概念フレームワークの検討に消極的でさえある。

その意味で、IASB に比べ個々の会計基準について概念フレームワークによる影響を受けない米国で、FASB が長らく議論を進めてきた当該プロジェクトを急遽終了したことを熟慮する必要があろう。いかに会計基準が経済活動等への影響について中立的であると言っても、「のれん」の事後処理に定期償却ルールを再導入することによる影響の大きさを鑑みれば、IASB に先だって何らかの結論を明らかにすることは、その責任の重大さゆえに適当ではないと判断したとしてもそう大きく外れた指摘とも言えないであろう。IASB がどのような結論に至るかを注視し、その責任を転嫁したとも言えそうである。

IASB が「のれん」の事後処理に定期償却ルールを再導入した場合、その方法如何によっては、当該概念フレームワークの見直しを迫られることになるだろうし、日本基準のように費用配分の原則に基づいて償却費用を損益計算書経由で純損益計算に含めることも、これまでの議論を踏まえると批判は免れないであろう。結局、当該減損テストによる損失の認識および測定や、定期償却ルールの再導入を図るにしても OCI を利用せざるを得ないのではないか。今後、ますます OCI とは何なのかを情報提供者サイドおよび情報利用者サイド双方に説明し理解してもらうことはもちろんであるが、説明しにくいものを今後も OCI へ含めてしまうことがあれば、OCI を多く含んだ包括利益に情報価値があるのかというそもそもの議論を近い将来、再びしなければならない時が訪れると理解するのが至当である。

#### 〔追記〕

なお、本稿の校正段階で、IASB は「のれん」の事後処理に関して、現行の処理を維持することを決した(2022 年 11 月 24 日)。詳しくは IASB ホームページ“IASB votes to retain impairment-only approach for goodwill accounting.” (<https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/11/iasb-votes-to-retain-impairment-only-approach-for-goodwill-accounting/>) を参照されたい。

#### 《注》

- 1) IASB, Discussion Paper (2020), par. 3.20.
- 2) IASB, Discussion Paper (2020), par. 3.80-3.83.
- 3) Kashiwazaki, R., et al (2019) によれば、M & A に積極的な日本企業は自主的に IFRS を適用し、資産

- におけるのれん比率は、日本基準を適用している企業よりも高くなっていることを明らかにしている。また、Bisogno, M., (2017) によれば、「のれん」の会計処理に減損テストのみを課すこととした理由には、償却ルールにおける企業側の恣意性の低減が目的だったはずだが、(イタリアの上場企業では) 実際には企業結合で取得した「のれん」の価値の当初認識およびその後の「のれん」の価値評価において幅広い裁量を有しており、また、回収可能価額の計算に用いるパラメーターの見積りも裁量に委ねられている。さらには「のれん」の回収可能価額の算定に用いるパラメータを推定する場合にも裁量余地が認められていることから、減損テストのみの適用では当初の目的を達していないと指摘している。
- 4) わが国における当該シールディングの端的な事例として、2019年5月にソフトバンクグループ(SBG)が米国子会社である Sprint Corporation (以下「スプリント」)の2019年3月期(「第4四半期」)において20億米ドルの減損損失を計上したものの、連結決算では、当該スプリントに係る減損損失を未認識とした。
  - 5) ヘッドルーム・アプローチを採用した場合の問題点として、当該DPでは以下のような点を整理する必要があるとしている。
    - (i) 減損損失の配分
    - (ii) ヘッドルームの測定
    - (iii) コスト&ベネフィット
  - 6) IASB, Discussion Paper (2020), par. 3.12-3.13.
  - 7) IASB, Discussion Paper (2020), par. 3.52.
  - 8) たとえば、Li, K. K., et al. (2017), Marcus, B., et al. (2019) ではアメリカにおける実証分析、Rubio, C. (2021) ではスペインにおける実証分析をおこない、減損テストの下では、企業は裁量権により「のれん」をより多く維持し、減損損失を認識しない可能性が高いことを示唆している。
  - 9) IASB, Discussion Paper (2020), par. 3.19.
  - 10) IASB, Discussion Paper (2020), par. 3.21.
  - 11) 白鳥(1998), 30頁。
  - 12) IASB, Discussion Paper (2020), par. 4.33.
  - 13) KPMG Comment Letter (2020)
  - 14) Deloitte Comment Letter (2020)
  - 15) PwC Comment Letter (2020), EY Comment Letter (2020).
  - 16) Betancourt, L., et al. (2019), pp. 46-51.
  - 17) *Ibid.*
  - 18) ASBJ, EFRAG, and OIC. (2014), par. 9.
  - 19) IASB, Discussion Paper (2020), para. 3.107-3.115.
  - 20) 日本基準においても2011年3月期決算より、「損益計算書および包括利益計算書」と名称変更しているが、IFRSの「純損益及びその他の包括利益計算書(Statement of profit or loss and other comprehensive income)」とは異なる形が異なっているので、混同を避けるため日本基準については「損益計算書」とする。これは日本基準における「貸借対照表」およびIFRSにおける「財政状態計算書(Statement of financial position)」についても同様である。
  - 21) Moonitz, M. (1951), pp. 55-64.
  - 22) IASBが「全部のれん方式」および「買入のれん方式」の選択適用を認めた背景には、当時の委員による意見調整ができなかったことが挙げられる。日本でもASBJが「全部のれん方式」の検討を進めていたが、2013年1月に公表された公開草案では採用が見送られ現在に至っている。
  - 23) 実際、2007年12月にFASBよりニュースリリースがなされ、FASBの主導により企業結合に関する会計基準についてIASBが歩調を合わせる形でコンヴァージェンスが図られ、残された相違点はその後、両者で再検討することとしていた。
  - 24) ただし、「のれん」は繰延資産とは異なることも明確にしておく必要がある。繰延資産は、企業が支出した費用のうち、その効果の発現が1年以上に及ぶものをいい、(費用→擬制資産→費用)と転化するものを指す。これに対し、「のれん」は企業結合の際に取得企業Pの支払対価と受け入れた被取得企業Sの純資産の公正価値と差額を「のれん」とするのであって、超過収益力あるいは残余価値といった不可視の価値を取得したものであり資産である。しかし、「のれん」そのものには単独で売買することができない。また、「のれん」は償却資産ではないが、減価する可能性があることは、それが減損テ

ストをおこなうことことから自明である。したがって「のれん」単独で換金あるいは売買できない点で、他の固定資産と異なり、繰延資産と類似しているが同義ではない。「のれん」を償却するということは、減価の一形態であって、その減価を規則的に費用として配分することを意味する。

付言するなら営業権と「のれん」についても厳密には異なる。営業権とは企業価値を算定する際に考慮すべき純資産の公正価値以外の不可視の企業価値である。他方で、「買入のれん」を前提とした場合、あくまで取得企業Pの支払対価と被取得企業Sの純資産の公正価値との差額であり、営業権は「のれん」よりもやや概念が広いものである。

- 25) IAS38, par. 10-17.
- 26) Munter, P. (2017), pp. 63-68.
- 27) FASB, "IDENTIFIABLE INTANGIBLE ASSETS AND SUBSEQUENT ACCOUNTING FOR GOODWILL (REMOVED FROM AGENDA JUNE 15, 2022) <https://www.fasb.org/page/pageContent?pageId=/projects/recentlycompleted/identifiable-intangible-assets-and-subsequent-accounting-for-goodwill.html>

#### 参考文献

- ASBJ, EFRAG, and OIC, "Should Goodwill still Not be Amortized? Accounting and disclosure for goodwill," ASBJ, EFRAG, and OIC, pp. 1-53.
- Betancourt, L., et al., "The Challenge of Accounting for Goodwill, Impact of a Possible Return to Amortization," *The CPA Journal*, 2019, Vol. 89, Issue 11, pp. 46-51.
- Bisogno, M., "Goodwill and accounting discretion," *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2015, Vol. 2, Issue 10, pp. 9-22.
- Dloitte, "Comment letter on Discussion Paper DP/2020/1 Business Combinations Disclosures, Goodwill and Impairment," December 2020.
- EY, "Comment letter on Discussion Paper DP/2020/1 Business Combinations Disclosures, Goodwill and Impairment," December 2020.
- IASB, *IAS 36 Impairment of Assets (revised)*, March 2004.
- IASB, *IFRS 3 Business Combinations*, January 2008.
- IASB, *Discussion Paper, Business Combinations – Disclosures, Goodwill and Impairment*, March 2020.
- Kashiwazaki, R., et al, "Does IFRS Adoption Accelerate M & A? The Consequences of Different Goodwill Accounting in Japan," *International Advances in Economic Research*, 2019, Vol. 25, Issue 4, pp. 399-415.
- KPMG, "Comment letter on Discussion Paper DP/2020/1 Business Combinations Disclosures, Goodwill and Impairment," December 2020.
- Li, K. K., et al, "Has goodwill accounting gone bad?" *Review of Accounting Studies*, 2017, Vol. 22, Issue 2, pp. 964-1003.
- Marcus, B., et al, "Goodwill Accounting: The Matter of Serial Nonimpairment," *Management Accounting Quarterly*, 2019, Vol. 20, Issue 3, pp. 1-9.
- Moonitz, M., *The Entity Theory of Consolidated Statement*, The Foundation Press, 1951. (片野一郎簡閲『ムーニツ 連結財務諸表論』同文館, 1964年。)
- Munter, P., "FASB Simplifies Goodwill Impairment Accounting for Public Business Entities," *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2017, Vol. 28, Issue 5, pp. 63-68.
- PwC, KPMG, "Comment letter on Discussion Paper DP/2020/1 Business Combinations Disclosures, Goodwill and Impairment," December 2020.
- Rubio, C., et al, "Economic effects of goodwill accounting practices: systematic amortization versus impairment test," *Spanish Journal of Finance & Accounting*, 2021, Vol. 50, Issue 2, pp. 224-245.
- 白鳥栄一『国際会計基準 なぜ、日本の企業会計はダメなのか』1998年、日経BP社
- 森国司「国際会計基準のルール改定 のれん償却 秋にも採決」『日本経済新聞』2022年5月28日、朝刊、17頁

(原稿受付 2022年10月24日)

〈研究ノート〉

# イタリアにおける監査プロフェッションの形成

— 監査プロフェッションの比較史的考察 (2) —

岡 嶋 慶

## 要 旨

本稿では、プロフェッションの比較史的パースペクティブに立脚し、プロフェッションと国家の関係性に留意しながら、イタリアにおける監査プロフェッションの形成と発展の過程を検討する。イタリアにおける監査（会計）プロフェッションの形成・発展の最大の特徴は、中世以来の会計士と、学術的な源泉から生まれてきた学術会計士がしばしば敵対心を持ち、互いが差別化を行うことで発達してきたことにある。

本稿では、まず、16世紀末葉から、会計士を法的に認知したとされる1906年の法律に至るまでの、イタリアにおける会計プロフェッションの漸次的形成過程を概説する。そのうえで、その後のファシスト期の会計プロフェッションの発展と第二次大戦後の継承について検討する。そして、クロス・ナショナルな視点を意識しながら、イタリアにおける監査（会計）プロフェッションの形成にみられた特質について論究する。

キーワード：会計士 (ragioniere)、学術会計士 (dottore commercialista)、コッレジオ、会計士全国会議 (Congresso nazionale dei ragionieri Italiani)、高等商業学校 (scuole superiore di commercio)、アソシエーションイズム

## 1. はじめに

本稿では、イタリアにおける監査プロフェッションの形成と発展を、比較史的なパースペクティブのもとに位置づけて検討することを目的としている。とくに、ここでは、プロフェッション史において共有されている視点であるプロフェッションと国家との関係を中心にした考察を行う<sup>1)</sup>。本稿でイタリアの監査プロフェッションを取り上げるのは、イタリア会計士プロフェッションが、イングランドやスコットランドの会計士 (professional accountants) の発展とは異質の“ヨーロッパ大陸型”の発展を遂げながらも、ドイツにおける経済監査士 (Wirtschaftsprüfer) とも異なった展開をみせたことに着目するからである。また、イタリアが経験した監査（会計）プロフェッション化の分析は、商業専門教育の進展という視点からみて、非常に重要な示唆を与えるものと期待されるからである。

イタリアにおける監査（会計）プロフェッションの発展の特徴は、中世以来の会計士 (ragioniere; 時代により, rasonato, ragionato の綴りもあり) と、学術的な源泉から生まれてきた学術会計士

(*dottore commercialista*<sup>2)</sup>)とが、しばしば「敵対心 (antagonismo)」(Fiorentini, 1987: 296)を持ち、互いが差別化を行うことで発達してきたことである。実践のなかで育ってきたプロフェッションと一定の学術的な教育を経た専門家としてのプロフェッションがそれぞれのプロフェッション化の過程で相対峙する事態は、ドイツにおいてもディプロマ保有帳簿監査人 (Diplom-Bücherrevisoren) と帳簿監査人協会 (Verband deutscher Bücherrevisoren) に所属する学術的な素養を持たない会員や信託・監査会社協会 (Verband Deutscher Treuhand- und Revisionsgesellschaften) の会員との間でもみられた (岡嶋, 2022) が、イタリアにおいてはそれが個々のプロフェッションとしての法的認知と直接結びついていた。

Tousijn (1987) は、イタリアにおけるプロフェッション全般の発展は、全体としてみれば、4つの段階を経ているとしており、それは、弁護士および法廷代理人 (1874年) や公証人 (1875年) が法的に認識される第1段階、会計士 (1906年) や医師 (1910年) を含む、産業資本主義の発展にともなって諸プロフェッションが承認される第2段階、1920年代になって、エンジニア、建築士、測量士、化学者、そして学術会計士が知的プロフェッションとして認められる第3段階、そして、戦後に、助産師、看護師、ジャーナリスト、労働コンサルタントのような新しいプロフェッションが認められる第4段階である (Tousijn, 1987: 45-49)。

イタリアでは、少なくとも16世紀末様には“*rasonato* — 会計士を表す当時のヴェネツィア方言とされている —”のプロフェッション団体に相当するコッレジオ・デイ・ラゾナーティ (Collegio dei Rasonati) が存在しており、18世紀中旬にはミラノでコッレジオ・デイ・ラジオーナーティ (Collegio dei Ragionati) が創設されていた。19世紀初頭にはイタリアのほぼ全域がナポレオンの支配を受けるが、統一以前から始まったプロフェッション化も、19世紀後半には、ナポレオン時代のフランスの影響が強かった時期から移行し、次第に独自の発展を見せることになる。そして、1906年7月15日に公布された「会計士プロフェッションの行使に関する法律」(法律第327号) および12月9日の勅令がイタリアにおける会計プロフェッション発展の一大画期となった。これによって、会計士 (*ragionieri*) がプロフェッションとして法的に認知された。その後、1929年には、学術会計士 (厳密には、この段階では、*dottori commercialisti* ではなく、*dottori in scienze economiche e commerciali* と呼称されていた) もまた、認知されるようになる。ファシズムの到来によっていったんプロフェッション団体は解散させられたが、第二次大戦後の1953年に、学術会計士と会計士は、それぞれ、「学術会計士 (*dottore commercialista*)」と「会計士および商事専門家 (*ragionieri e perito commerciale*)」という称号のプロフェッションとして再構成された<sup>3)</sup>。

したがって、イタリアにおける会計プロフェッションの形成を議論する際には、1906年を境にして、主に1906年の法律に結実するまでの19世紀のプロフェッション運動を取り上げる場合と、1906年の法律以降のプロフェッション化の進行をファシズムの擡頭と関連づけて取り上げる場合とがあり、後者においては必然的にコーポラティズム国家としてのプロフェッションへの介入という論点が含まれるようになる。

本稿では、プロフェッションと国家との関係を軸として、比較史的な観点から、こうしたイタリアにおける会計プロフェッションの形成を描写する。これによって、イタリアの経験がどのような位置づけを受けるのかを評価しながら、イタリアにおける監査 (会計) プロフェッション化の特徴を見定めることとする。

本稿の構成は以下のとおりである。続く2節では、1906年の法律に至るまでのイタリアにおける会計プロフェッションの形成を、3節では、その後のファシスト期の会計プロフェッションの発展と第二次大戦後の継承について検討する。それらを踏まえ、4節では、イタリアのプロフェッション化の特徴に関するディスカッションと分析を行う。クロス・ナショナルな視点を意識しながら、イタリアにおける監査（会計）プロフェッションの形成にみられた特質について論究する。

## 2. イタリアにおける会計プロフェッションの形成（20世紀初頭までの）

### 2.1 イタリアにおける会計プロフェッションの起源（18世紀まで）

イタリアにおける会計プロフェッションの原型は16世紀までにみられる。1581年にヴェネツィアで創設されたコッレジオ・デイ・ラゾナーティ（Collegio dei Rasonati）が世界で最も古い会計士団体であるとされている（Boyd, 1905: 177）。コッレジオは、主に、当時のヴェネツィア共和国の国家会計における「監査（revisione）」を担当する官吏に対してライセンスを与えるもので、確立された試験制度と徒弟に基づく実務教育の仕組みを配備していた（Zannini, 1994; Corsi, 2011; Tomasin, 1981; Sargiacomo *et al.*, 2020）。しかしながら、ヴェネツィアのコッレジオ設立の最大の目的は、会計士というプロフェッションを守るのではなく、公官庁で発生する不都合を改善することにあった（Bariola, 1897）。

ヴェネツィア社会史研究で知名の Andrea Zannini は、16世紀および17世紀にヴェネツィアでみられた会計プロフェッション化は、「一方で、コッレジオ・デイ・ラゾナーティの閉鎖的で近代的には能力主義的とはいえないギルド（corporativo）的な性格が強調されるとすれば、他方で、公会計プロフェッション（professione contabile pubblica）の技術的・教養的専門化（specializzazione）をより効果的にもたらしたとも言わねばならない。18世紀に入ってから、公会計プロフェッションは国家機関の日常にとって重要な領域の1つとなり、諸外国との間の政治的役割の中で改編され、国家経済の現実に対し、内部的な均衡に多大な注意を向けたヴェネツィア共和国にとっては、特別な形式のものであった」（Zannini, 1997: 388）としている<sup>4)</sup>。

ピエモンテでは、1620年、サヴォイア家のカルロ・エマヌエーレ（シャルル・エマニュエル）1世によって清算人（liquidatori giurati）が創設され、裁判に関する報告、評価、清算を作成する等の役割を担っていた（Fiorentini, 1987: 268-269; Bariola, 1897: 625）。1733年10月6日の勅令（editto）と1770年の摂政令（provvidenza）において清算人も王立の職業料金表規制の枠内（Regia Tariffa）に含まれることとなった。Plinio Bariola は、これは「単一の会計士プロフェSSIONナルの形成に向けた非常に重要なステップとなった」（Bariola, 1897: 625）と述べている。

そして、1742年に、ミラノにおいてコッレジオ・デイ・ラジオーナーティ（Collegio dei ragionati）が創設された。Bariola（1897）は、ミラノにおけるコッレジオ創設に関連して、「真の意味でのプロフェッション運動（movimento professionale）は、立法府の統一が始まり、会計学に関連・付随する多くの学問が調整・肯定され（si coordinano e si affermano）、イタリア各地の政治・経済状況がようやく落ち着きを取り戻した18世紀後半になってはじめて顕在化した」（Bariola, 1897: 629）として、ミラノの先進性を強調している。「ミラノのコッレジオ・デイ・ラジオーナーティの設立が、まさに〔19世紀後半に最高潮を迎えることになる〕真のプロフェッション

運動の始まりであった」(Gasperoni, 1935: 29)と言われるように、18世紀のミラノを中心としたロンバルディアにおいてはプロフェッションとしての会計士の発達を促す政治的・経済的要因があった。

このように18世紀後半にはイタリア各地で会計プロフェッションの発達の兆しがみられたものの、「会計プロフェッションの進化において、本当の意味での『飛躍 (salto di qualità)』が起こったのは19世紀後半」(Fiorentini, 1987: 269)といわれる。18世紀後半から19世紀中旬にかけて、一体どのような社会・経済的変化があったのであろうか。

## 2.2 ナポレオン時代の会計士 (1804-1814年)

18世紀まで大小の諸国家が群雄割拠していたイタリア半島は、19世紀初頭にナポレオンによって一時的ながら全面的に制圧される。ナポレオン失脚後のウィーン体制成立によって一応は旧体制復帰が果たされるが、いったん半島社会のほぼ全域に導入されたフランス仕込みの国家的諸制度の証跡は容易に消え去ることはなかった。この頃フランス支配下のイタリアには、封建制の廃止、中央集権的官僚制、世俗国家による基本諸法典など、フランス本国と共通の政治的仕組みが持ち込まれた。また、シチリアでも、イギリスの勸奨に応じて憲法が制定され、封建的な諸特権が廃止された(北村他, 2012: 47-48)。

ナポレオンによるイタリア支配にともなって、ミラノのコッレジオ・デイ・ラジオナーティも消滅したが、その結果、かつてコッレジオに所属していた会計士以外の、まともな教育訓練を受けていない無能力な会計士が叢生する事態となった。そうした状況を重くみた、ナポレオンによって樹立されたチザルピーナ共和国の内務大臣ヴァッカリ (Luigi Vaccari) は、1804年11月12日づけの報告書で、この問題を規制するための政令案を提案することとなった。この提案は、チザルピーナ共和国がイタリア王国 (Regno Italico) に移行するまで眠っていたが、1805年3月にイタリア王国が成立すると、1805年11月3日、イタリア王国における公共会計士の能力審査 (abilitazione) に関する規則<sup>5)</sup>として実現された (Bariola, 1897: 630; Luchini, 1898: 82; Martini, 1997: 393; Coronella *et al.*, 2014: 171)。

この規則は、先行していたエンジニアや建築士と同様の能力審査基準を会計士に求めるもので、免許 (patente) を受けるために必要な試験の規則を示した後、第4編 (会計士の任務と能力) において、行政県 (Prefettura) は、定期的に、承認された会計士の名簿を庁舎に掲示し、それ以外の者が職業 (professione) を行い、または会計士として署名することを禁じ、名簿に含まれていない者の行為は裁判では認められないという規則を定めていた。また、会計士の資格を得ようとする者は、まず人文科学の正規課程 (ギムナジウム課程) と算術の全範囲の学習を修了したことを証明し、次いで、一定の会計士のもとで3年間の見習い (tirocinio) を経験し、その後に資格を取得しなければならないと定められていた。実務経験の終わりには、県令代理が主宰する3人の委員からなる委員会の前で、3問の算術問題と2問の複式簿記問題を解答する試験を受けなければならない。承認されると、部 (州) の首長の手で宣誓しなければならないとされた。この規制は、1865年の政令が出されるまでの60年間、効力を持ち続けた (Gasperoni, 1935: 32)。

この時期、「[ロンバルディア、ヴェーネト、トスカーナといった] 会計士が定着していたすべての国が統一されたことで、会計士 (ragioniere) というプロフェッション・カテゴリーの認知に向

けた重要な一步となった」(Geraci, 2007: 57) などとされる。

フランスでは、1791年6月のル・シャブリエ法が結社の自由と個人の独立の名のもとにすべてのギルド (corporazione) を解散させたが、ル・シャブリエ法は長くは続かず、1810年にはナポレオンが政府の管理下で弁護士協会 (Ordre des Avocats) を再興した。しかし、それはかつてのような個人的な社会的団体の集まりではなく、むしろ政府の監督下にある独立した公法上の団体であった。ナポレオン治世下にあった地域では、事実上、このようなプロフェッション規制に服していた。

フランス革命以前の協会を表す *ordre* はその認知のための開封特許状さえも必要としなかったために、協会は自らを *ordre* と規定することができたが、ナポレオン時代に再生された *ordre* は、司法制度の単なる付属物として組織されたものであった。ナポレオン後の *ordre* は、県令の保護・監督下にあり、懲罰委員会の構成や制裁の執行に関してもいっさい自律性を持たなかった (Sofia, 1997: 72-73; Burrage, 1988)。こうしたフランス流の *ordre* がナポレオン支配下のイタリアにおいて *ordine* として継承された。

### 2.3 リソルジメント時代の会計士 (1815-1860年)

1814年4月、ナポレオンは皇帝位を退き、間もなくイタリア王国も崩壊した。ナポレオンの失脚後、主要なヨーロッパ大国 (オーストリア、フランス、イギリス、ロシア、プロイセン) は、1814年9月から1815年6月にかけてウィーン会議を開催し、ヨーロッパの秩序再建と領土分割を決定した (Coronella *et al.*, 2013: 4; Riall, 2009: 10-11; 北村, 2019: 165-166)<sup>6)</sup>。ウィーン体制のもとで、イタリア半島は、サルデーニャ王国、ロンバルド・ヴェーネト王国、パルマ公国、モーデナ公国、マッサ・カッラーラ公国、ルッカ公国、トスカーナ大公国、サン・マリーノ共和国、教皇国家、両シチリア王国の10カ国に再編された。

こうしたなかで、会計士プロフェッションの規制の統一は後退することとなった (Coronella *et al.*, 2014: 171)。たとえば、オーストリアの支配下にあったロンバルド・ヴェーネト王国 (ウィーン体制下、オーストリア支配のもとでミラノ公国と旧ヴェネツィア共和国が合併された) では、1805年のナポレオン規則が維持され、1828年には、会計士監査人 (Ragionieri Revisori) が認知された (Luchini, 1898: 86-87)。

教皇国家では、1815年にフランスによる民事立法が廃止され、プロフェッションの実務がナポレオン以前に戻された (Martini, 1997: 394)。その後、グレゴリウス16世が1836年7月6日の規則<sup>7)</sup>で、会計士の公的職能が良き政府に不可欠であると認め、認定会計士 (Ragionieri approvati) の特別な公式リストを作成させ、前述のリストに載っている者だけが作成したすべての証書や文書を有効にできるものとした (Geraci, 2007; Gasperoni, 1935; Martini, 1997)。このように、1836年の規則でプロフェッションが認められ、当該実務は3年間の訓練、試験の合格、そして実務者リストへの登録が要求されると規定された。これらは、ボローニャ、フェッラーラ、ローマニャ、マルケ、ウンブリア、およびラツィオに適用された。

この頃、ボローニャで、アカデミアなる団体による「会計アソシエーションニズム (団体主義)」の発展がみられ始める。1813年にアカデミア・デイ・ロジスモフィーリ<sup>8)</sup>として創立されたものを母体に、1830年には、アカデミア・デイ・ラジオーニエーリ (Accademia dei ragionieri) が創設さ

れている (Tassinari Clò and Rubbi, 1995: 52-59; Martini, 1997: 395-400)。このアカデミアを通じて 1836 年の規則に対する積極的な働きかけがみられたことは見逃すことができない。この点については後段で取り上げる。

また、(ナポリ王国とシチリア王国が統合された) 両シチリア王国では、プロフェッションは、教育要件と訓練のいかんに関わらず、“その主題について専門能力を有する” と見なされる者であれば遂行することができた (Coronella *et al.*, 2014: 171; Geraci, 2007: 60-61)。

しかしながら、こうした分断された複雑な状況も 1861 年のイタリア統一を境に急速に変化していくことになる。

## 2.4 自由主義時代における会計士の発展 (1861-1906 年)

1861 年 3 月 17 日、ヴィットーリオ・エマヌエーレ 2 世の勅許により「イタリア王国」が建国された。この時期、為政者の最初の関心は、国家の拡大による必要性から、国家の行政・財務機関の再編成に向けられた。このように、会計プロフェッションと国家の接触は、まずは公的行政管理 (*amministrazione pubblica*) の課題をめぐるなされた。

Geraci は、「19 世紀は、会計学が科学として成立するための根源的な時期であった。なぜなら、会計記録 (*rilevazione contabile*) という唯一の意味からようやく解放されたからである」(Geraci, 2007: 67) として、とりわけ公的行政管理 (*amministrazione pubblica*) との結びつきを強調している。そうした貢献を残した先駆的な会計士として、ヴィッラ (Francesco Villa) を挙げている<sup>9)</sup>。ヴィッラは、1840 年に、『公的行政管理・私的管理への会計学の適用 (*La contabilità applicata alle amministrazioni pubbliche e private*)』という著作をミラノで刊行している。

国家統合の最初の数年間は、行政組織の観点から、主にロンバルディア・ヴェーネト王国とトスカナ大公国で施行されていたオーストリアのシステムを採用するか、あるいは多少の変化はあってもサヴォイア王国の国家構造の基礎となっていたフランスのシステムを採用するかについて、長い議論があったといわれている (Geraci, 2007: 71)。しかしながら、フランス流の考え方は次第に影響力を失っていった。

こうしたなか、プロフェッションの自由な行使の分野では、1865 年 10 月 18 日の政令第 1742 号<sup>テクレ</sup>が最初の改革イニシアティブとなった。プロフェッションの行使の質を確保するための学修 (*studi*) の正規の課程を確立する意図を持って、技術専門学校 (*Istituti Tecnici*) のなかに会計と商業に関する特別な学科を創設した。さらに 1866 年 7 月 28 日の政令第 3133 号では、技術専門学校で取得したディプロマがなければプロフェッションには従事できないことが明確に規定された。最終的に、1867 年 2 月 20 日付の政令第 1874 号で、1805 年 11 月 3 日のナポレオン規則を廃止して、1865 年に承認されたプロフェッション規則をヴェーネトおよびマントヴァに拡大した (Bariola, 1879: 632; Gasperoni, 1935: 34-35; Coronella *et al.*, 2014: 172)。

これらの一連の規定は、明らかに、会計士というプロフェッションを法的に認知し、その統一を図り、それに反する従来の規定を破棄することを意味していた (Bariola, 1879: 632; Gasperoni, 1935: 35)。1865 年 10 月 18 日の政令第 1742 号によって制定されたプロフェッションとしての学修への規制は、間接的ではあれ、立法者の頭の中に、会計士というプロフェッションを規制する意図

があったことは間違いない。つまり、会計士という肩書きと少なくとも公的なプロフェッションの行使は、その後、技術専門学校でコースを受講しライセンスとしてのディプロマを取得した者のみ与えられるべきものであるというものである (Gasperoni, 1935)。

しかしながら、過渡的にプロフェッションを営んできた人々の地位を規制することを意図した他の規範が存在していなかったために、これらの規定は期待通りの効果を発揮しなかった (Gasperoni, 1935)。それゆえ、正規の教育課程を受けた後、専門家会計士 (periti Ragionieri) のディプロマを取得した者、また、技術専門学校の設立以前に、廃止された以前の規則に基づいて会計士というプロフェッションの実践を許可されていた者の権利が明らかに侵害されていた (Bariola, 1879: 631)。

18世紀からのミラノのコッレジオ・デイ・ラジオナーティはナポレオン支配下で解体されたが、1868年7月30日には、ミラノにもアカデミア・デイ・ラジオニエーリ (Accademia dei Ragionieri) が設立され、なかでも、プロフェッションの基本料金表 (tariffa professionale) の必要性に関心を持ち、1871年にはこのテーマを調査研究する委員会を設置していた。ただ、この委員会は、裁判所規定の料金表が会計士階層の地位を確立しておらず、また、1865年の法律が会計士というプロフェッションを認めているわけではないなどとして、その委任を放棄した。ミラノのアカデミアは、1880年8月には、曲折を経て、ミラノ会計士コッレジオとして再編成された (Luchini, 1898: 96-97)。またフレンツェでも、1872年に、会計学の講義を行う者のための協会 (Società per le conferenze di ragioneria) が創設された (Bariola, 1897: 633)。それがすぐにフィレンツェの会計士コッレジオになった (Luchini, 1898: 102)。

1880年代は、「会計士たちが団体として (associativo) 覚醒した時期」 (Geraci, 2007: 85) であるといわれ、この時期に、会計士たちは、プロフェッションの政策的な討議に対して権威ある論壇を確保するため、会計士全国会議 (Congressi Nazionali dei ragionieri Italiani) という全国的な討議の場を発足させることとなった (Geraci, 2007: 85-93)。

1879年10月5日、第1回会計士全国会議は、ローマのカンピドーリオにあるオリアツィ・エ・クリアツィの間で、厳粛な行事が行われ、開催された (第2回が1881年9月にフレンツェにて開催された。第3回は1885年9月にミラノで、第4回は1888年にボローニャで開催され、1911年までに合計11回開催された<sup>10)</sup>)。イタリア各地から多くの会計士が招かれ、政界や学界からも多くの著名人が参加した。とりわけ、ファビオ・ベスタ (Fabio Besta)<sup>11)</sup>とジュゼッペ・チェルボーニ (Giuseppe Cerboni)<sup>12)</sup>という当時のイタリア会計学界を代表する2人の重鎮が積極的に参加していることが注目される。チェルボーニの唱導するロジスモグラフィ法 (logismografia) の出現により、ベスタを代表とする複式簿記派 (Partiduplista) との間で会計の方法が問題となり、フィレンツェの会計士アソシエーションがイラリオ・タルキアーニ (Ilario Tarchiani) を会長として、ミラノとボローニャのアカデミアの支援と協力を得て、ローマで第1回の会計士全国会議を招集したというのがその経緯であった (Luchini, 1898: 103)。参加登録者は540名、うち出席者180名で、フィナーリ (Gaspere Finali) が会議議長に選ばれた (副議長はタッデイ (Annibale Taddei)、ロッシ (Giovanni Rossi)、タルキアーニ、ベスタであった)。会議は2つのセッションに分かれ、第1セッションは「プロフェッション、プロフェSSIONナル、特別な制度」をテーマに、第2セッション

は、「会計の方法と教授法」をテーマに開催された。

イタリア王国の統一以降、会計士活動のプロフェッショナル・アイデンティティを確立するための取り組みが強化され、通常のパブリック・セクターだけでなく、プライベート・セクターにおいても、初期の産業革命で誕生した商業・工業企業の管理・経営の支援や、税務手続きの分野での支援などが行われるようになった。複数の地域で、地方の会計士コレジオが設立され、会計学機関誌が公刊されるようになった。すでに述べたように、会計士全国会議も順次開催され、また、後述するように、高等商業専門学校が設立されるようになった。そして、「行政・公会計専門家 (Perito in Amministrazione e Ragioneria Pubblica)」のディプロマが1885年の「商業・私会計専門家 (Perito in Commercio e Ragioneria Privata)」のディプロマとは区別され、教育、会計方法・技術の理論的・実践的完成とプロフェッションの統合のための活発な活動が開始された (Ciambotti, 2007: 6-7)。

後に学術会計士として識別される商学・経済学博士 (dottori) が会計士 (ragioniere) と差別化することができるためにと19世紀後半に設立されたのが、技術専門学校のディプロマ (diploma tecnico) や高校卒業資格を取得して入学できる高等商業学校 (scuole superiori di commercio) であった。最初の商業学校は、経済学者のルイジ・ルツァーティが亡命先から帰国後、1868年にカ・フォスカリ (ヴェネツィア大学) 内に設置したヴェネツィア高等商業学校の設立を推進したことに始まる。その後、1884年に設立されたジェノヴァ応用高等商業学校や、その2年後に設立されたバーリ高等商業学校は、銀行モデルを持った商業学校を再編成したものであった (Cantagalli, 1996: 225; Cantagalli, 2004: 15-16)<sup>13)</sup>。なかでも1902年にミラノで設立されたルイジ・ボッコニ商業大学 (Università Commerciale Luigi Bocconi) は、別格であった。ルイジ・ボッコニ商業大学は、高等商業学校の延長で創設されたが、高等商業学校を大学レベルに引き上げ、卒業生に経済学・商学博士の学位と称号を授与するための法整備の必要性を力説し、「大学 (Università)」の称号をはじめて手にすることとなった (Cantagalli, 1996: 227; Cantagalli, 2004: 16-19)。

## 2.5 ジョリッティ時代における会計士の発展

イタリアの会計士にとって、19世紀末は、プロフェッションを行使するための法律が形成される道筋に苦悩した時期でもあった。会計士全国会議は、経済機構の内部で会計プロフェッショナルが果たす役割を世間に知らしめることに成功したが、それ以上に重要なのは、全国会議がこのプロフェッション・カテゴリーの諸問題についての政治的討議の一端を占めることができるようになったことであった (Geraci, 2007: 98)。

20世紀のイタリアは、これまでとは違う、新たな政治の空気で始まった。ジョセッペ・サラッコ (Giuseppe Saracco) が率いる政府によって、政治的安定と経済的進歩の交互作用は止まった。主導的な人物はジョバンニ・ジョリッティ (Giovanni Giolitti) であり、公的機関の民主化のプロセスを開始し、急速に変容しつつある国の社会的、経済的ニーズによりよく対応する新しい組織体の季節を発足させることになった。ジョリッティは、1901年2月に発足したザナルデッリ内閣において内相として入閣し国政を実質的に指導した。ジョリッティはその後、第一次大戦勃発までの間に3度にわたり首相を務め、20世紀初頭のイタリア政治を主導した (北村他, 2012: 98)。1906年の会計士プロフェッションに関する法律は、かかる政治的、社会的背景のもとで、制定されるこ

とになる。

1896年、第7回会計士全国会議において会計プロフェッション規制に関わる法律に関する最初の文章が起草された。地方のコレッジオで精査された後、法案が作成され、3人のコレッジオ全国代表（ジェノヴァ・コレッジオ、ヴェネツィア・コレッジオ、ウディーネ・コレッジオから1名ずつ）とローマ・コレッジオの代表4名からなる常任委員会に委ねられた。この委員会は1899年4月20日に法案を承認し、同年に法務大臣に提出した。

法案の次の段階の日付は、1901年12月11日（大臣が委託を受ける）、1902年5月9日（大臣の提案をもとに練り直した企画を再提出した）、1904年（議会で法案を提出したが、早期解散のため失効）、となっている。1905年に、エリオ・モルプルゴ（Erio Molpurgo）<sup>14</sup>が率先して、国会議員として代議院（下院）に法律の条文を提出した。その年のうちに草案は議会の委員会で検討され、最終的に1906年7月15日、この法律第327号<sup>15</sup>は最終的に承認され、3日後に王国の官報に掲載された。

1906年12月9日、ヴィットーリオ・エマヌエーレ3世が勅令第715号に署名し、1906年7月15日の法律第327号を実施したことにより、国家による会計プロフェッションの法的認知が行われた。これは1896年に始まった議会で長い立法プロセスの頂点であると同時に、大学の経済・商学部の卒業生と最初の卒業生からの様々な要請を取り入れることを目的とした、その後の規制の統合と修正の出発点ともなった。これらの規則は、会計士が果たす公共の利益の機能を確保するものであった（Ciambotti, 2007: 7）。

1906年法律第327号の第1、2、5条では、各州都に設置されるコレッジオに法的構成が与えられ、プロフェッションの公的な行使は、技術専門学校（Istituti Tecnici）のディプロマを取得した会計士、高等商業学校（Scuola Superiore di Commercio）のライセンス保持者、技術専門学校で会計学を教える資格を持つ者に限定されると認識された。また、経過措置として、すでに10年間あるいは5年間常態的にプロフェッションに従事していた者も対象となり、後者の場合は実技試験を受ける義務があるとされた。最後に、イタリア国民であり市民権を十分に享受していること、いかなる重罪も犯していないこと、登録を希望する県に常居所があることなど、能力に関する一般的条件が定められた。そして、第3条は、コレッジオに登録された会計士に、王国のすべての司法当局に対してプロフェッションを行使する権限を与えている（Gasperoni, 1935: 43-44）。

さらに1906年12月9日の規則第715号は、コレッジオと1つの評議会（Consiglio）の構成、評議会の権限、ロールの編成、実務の義務および懲戒権について規定している。評議会は、会員数に応じて5名から15名の選出されたメンバーで構成され、任期はわずか2年だが、常に再選されることがある。評議会は、会計士間の規律を維持し、会計士がその職務を高潔かつ繊細に遂行できるようにし、要請に応じて会計士とクライアント、および会計士自身の間の料金支払いに関する紛争を解決し、コレッジオ自体の円滑な運営を監督することが要求される。

1906年の法律の歴史的重要性については合意されている。たとえばMalatesta（2011）によれば、1906年の法律は、「イタリアにおける会計士というプロフェッションの重要性を確認するものであった」（Malatesta, 2011: 122）とされる。会計士は、統一イタリアでは、弁護士および法廷代理

士と公証人に次いで3番目に法的認知を受けたプロフェッションであった（1910年の医師よりも早い）。

1906年の法律をもって会計士（ragioniere）というプロフェッションの公的な認知を得ることに成功したが、社会の現実ではまだ会計士が提供するサービスを評価する準備が整っていなかった。それ以上に深刻だったのは、政治機関や司法当局が、長年にわたって培ってきた弁護士（avvocati）の一般的な名声によって、世論から真のプロフェッショナルと見なされるようになっていた弁護士（avvocati）に会計コンサルティングを任せるようになっていたことであった。また、会計士が制度的に認知されたことについては別に問題があった。すなわち、「会計士が公営企業や民間企業に実際に挿入され、伝統的に市場から排除されてきた経済分野においてその職能が本当に認められるかどうか」（Geraci, 2007）であった。

いずれにしても、この法律により、会計士という活動の行使は、事実上、個人が所属するコッレジオに登録することが条件となり、さらにその登録は、学位を含む様々な必要条件の保有に従属することになった。しかし、これは、会計士（ragioniere）とコメルチャリスタ（commercialista）の法的地位が区別されていないことに由来するものであり、この認識は1929年まで変わらなかった（Fiorentini, 1987: 269-270）。

Geraci (2007) は、この時期は、「会計士が公的機関の内外で真のプロフェッショナル（vero professionista）として決定的に承認される（consacra：聖別される）時期であり、プロフェッション学修（studi professionali）が繁栄する時期であり、会計士が時代に追いつこうと、今日一般に法律—経済的と規定されるプロフェッションを担うために必要な理論知識を高める学問改革に取り組む時期であった」（Geraci, 2007: 171-172）としている。

### 3. ファシスト期の会計プロフェッションの発展と第二次大戦後の継承

第一次世界大戦の終わりには、社会構造に統合されるプロセスで会計士を肯定する新しい事実が特徴づけられた。国家再編成をともなうファシズムの出現である（Geraci, 2007: 142）。

#### 3.1 ファシスト期

ムッソリーニが政権を掌握したとき、国家機関のあらゆる役職に影響を及ぼす暗黙の権力、すなわち官僚機構に対処しなければならなかった。それまで実績のあった官僚に頼ることなく、行政機構を権威的に管理することは、ファシストの総統であるムッソリーニが人気を博していた当初の時期でさえ、難しい課題であった。

第一次大戦後、公教育の弱点に対する批判が激しくなり、政権を握ったムッソリーニは、学校改革を第一義的な政策として位置づけた。1922年から1924年にかけて、公教育担当大臣のジョバンニ・ジェンティーレ（Giovanni Gentile）によって、このシステムは完全に再設計された。この改革の目的は、本質的に、若者にファシスト国家のイデオロギーを教え込むことと、エリートだけを選別して昇進させることの2つであった（Geraci, 2007: 144-145）。

1924年1月24日に制定された法律第103号は、その後顕在化する学術会計士（dottore

commercialista) のプロフェッション化にとって転換点となるもので、まだ法律で規制されていないプロフェッション・カテゴリーについて、大学や高等商業学校の卒業生またはディプロマ取得者で構成される場合には協会 (ordini) として、中等学校 (scuola secondaria inferiore) のディプロマ取得者で構成される場合にはコッレジオ (collegghi) として組織されることを規定した (Cantagalli, 1996: 236; Cantagalli, 2004: 47)。

法律が発行されてから数ヵ月後、ローマで、ファシスト知的プロフェッション労働組合共同体 (Corporazione sindacale fascista delle professioni intellettuali<sup>16)</sup>) 会長のジャコモ・ディ・ジャコモ (G. di Giacomo) の発案により、経済学・商学博士 (dottori in scienze economiche e commerciali: 学術会計士 (dottori commercialisti) の先駆的な呼称) と会計士の組合幹部が両プロフェッションの理解を深めることを目的とした会議が開催された。この会議がきっかけとなり、各専門分野の代表者 3 名からなる委員会が設置され、専門分野の統一の可能性を探ることになった (Cantagalli, 1996: 236; Cantagalli, 2004: 47)。

1926 年 11 月、会計士と経済学・商学博士の間で、なんとか合意が成立した。実際、自由なプロフェッションを公的にかつ独占的に行使する権利を有する会計士の名簿を作成することが決定され、名簿は、経済学・商学博士と 2 年以上の実務経験を有する自由プロフェッションの会計士、最後に 1923 年の学校改革以前に卒業し、コッレジオに所属して 6 年以上自由に実務経験を有する会計士で構成されていた。この合意は、経済学・商学博士と会計士との間の相反する要求の妥協であったが、その後 2 年間、学術会計士は、明らかに強硬な姿勢で臨んでいた。そこで、1928 年 2 月、フェデーレ法務大臣は、2 つのカテゴリーのプロフェッション分野の区分に関する法案を作成することを任務とする省内委員会を任命した (Cantagalli, 1996: 238; Cantagalli, 2004: 49)。

委員会は、最終的に、会計士と学術会計士別々の 2 つの規制を設けることと決定した。この決定を受けて、1929 年に会計士と“経済・商業の専門家 (すなわち、学術会計士)”を対象とする 2 つのプロフェッション規則が制定された (1929 年 3 月 28 日の勅令第 552 号と第 588 号)。第 588 号では、“経済・商業の専門家 (すなわち、学術会計士)”というプロフェッションがはじめて法的に認められ、規制されることになったので、学術会計士のプロフェッション化において重要なステップとなったが、経済学・商学博士たちの要求が十分に満たされたとは言い難かった (Cantagalli, 1996: 238; Cantagalli, 2004: 49)。1929 年の規則は、一方で、会計士とともに、学術会計士 (dottore commercialista) というプロフェッションを法的に認めたが、他方で、自律性 (autogoverno) を奪い、プロフェッションを国家に統制させる一連の立法措置の最初のものとなった (Poli, 2015: 9)。

1929 年の規則は、とくに 2 つの点で、経済学・商学博士から厳しい批判を受けた。6 年間のプロフェッション活動を経た会計士も経済学・商学の実務者の名簿に登録できること、経済学・商学博士は「商業、経済、金融、行政の分野」の仕事が割り当てられ、独占業務に関する規定はなかったことである。また、会計士に求められる専門能力については、同年の別の規則と大きな違いはなかった (Poli, 2015)。これは、おそらく、「多数の会計士コッレジオが行使する政治的圧力が、商学分野の卒業者の行使する圧力に勝っていた」(Cantagalli, 2004: 50) ことを意味している。

1930 年代、経済学・商学博士 (組合) 連合会 (Sindacato dei dottori in scienze e economiche e commerciali) は、1929 年の規制で残された問題を解決するために力を注いだ。彼らは、会計士組合だけでなく、法曹の組合、測量士の組合などの間で他のプロフェッションとの協定を推進し、合

意を達成していた。しかし、少なくとも1929年の規制発効後の数年間は、職業上の干渉の問題を解決し法律・行政分野での排他的（独占的）機能を割り当てることによって学術会計士のプロフェッション化プロセスを完結させるような立法介入の動きが欠如していた（Cantagalli, 1996: 241; Cantagalli, 2004: 53）。

イタリア政府は、学術会計士と会計士の間の紛争に介入することを両プロフェッション・カテゴリーから要請されていたのである。一方で学術会計士は、自らのプロフェッションを法的に認め、排他的な活動領域を定義することを目指し、他方で会計士は、逆に、2つのプロフェッション・カテゴリーの統一を主張していた（Poli, 2011）。こうした状況に対して、ファシスト政府は、Cantagalliの言葉を借りれば、「あいまいで矛盾した（ambiguo e contraddittorio）」（Cantagalli, 2004: 56; Cantagalli, 1996: 242）態度をとった。

1938年4月25日の法律第897号は、ファシスト政権の真の目的であるすべてのプロフェッションのトップダウンによる組織化と統制を完成させた（Turi, 1994: 31-32も参照）。その第3条によれば、「名簿の管理および組合員の規律に関する権限は、……周辺ファシスト労働組合の理事が直接行使する」とされている。後者は、組合の全国理事会の対象となった。この法律はまた、非常に重要な新機能を導入した。第1条によると、経済・商業分野の専門家およびその他のプロフェッションに従事する者は、「現行の規定に従ってそれぞれの分野のプロフェッション登録簿に登録されていない場合は、そのプロフェッションを行使できない」こととされた。この法律により、公的・私的な自由職業活動のための強制的な登録が定められた。その斬新さは、従来の公的（パブリック）機能と私的（プライベート）機能の区別を覆すものであった。このようにして、すべての顧客が保護され、専門家が専門能力および高潔性の要件を満たしていることが確認された。実際には、今や決定的に一元化されたプロフェッションの管理を考慮して、すべての人に登録を義務付けることで、遂行する機能の公的・私的な性質にかかわらず、また、私的活動を含むすべての活動の管理を得ることを目的としていたのだろう。

その後ファシズムの進展にともない、最終的に、すべてのプロフェッション団体が解散させられた。1939年法律第1815号は、団体という形でプロフェッションの活動を行うことの禁止を規定した（Cantagalli, 2004: 61-63）。

ファシズムによって規制された他の新しいプロフェッションと同様に、学術会計士の法的な認知は、プロフェッション団体、すなわち、登録簿の維持、規律、会員による内部倫理規定の遵守に関

図表1 学術会計士の登録者数

年	登録者数
1933	1,990
1934	2,328
1935	2,638
1936	2,764
1937	2,925
1938	3,206

出典：Cantagalli, 1996, p. 253より引用。原典は、当時の機関誌『イル・コメルチャリスタ (Il Commercialista)』1939年7・8月号, p. 337。

する自治権、権限を与えられたその分野を代表する団体の設立に続いて行われたものではなかった。したがって、学術会計士においても、「自由主義時代に規制されていたプロフェッション（弁護士、会計士、医師）の特徴であった自治権は、自由主義時代に奪われ、市民社会のあらゆる表現をファシスト国家の統制下に置くことを目的とした制度に規制されることになった」（Cantagalli, 2004: 60; Cantagalli, 1996: 245. 括弧内も原著者による）。

### 3.2 第二次大戦後の状況

第二次大戦後に制定されたイタリア共和国憲法は、様々なプロフェッション団体に「公益的」な地位を与えることとなった。

1944年11月23日、ファシスト政権下で発生し、運営されていた、コーポラティブなプロフェッション協会（*ordini professionali corporativi*）は廃止された。一方で既存の協会（*ordini*）やコレジオが再結成され、他方で学術会計士（*dottore commercialista*）のように既存の協会やコレジオでないものがはじめて設立された<sup>17)</sup>。これにより、それまであったプロフェSSIONナルの間の“アソシエーションイズム（*associazionismo*）”が再構築された（Poli, 2015: 10）。

翌年には、既存の規則を改正するための特別委員会が組織された。その目的は、プロフェッションを再定義し、その目的を明確にすることであった。このとき会計士側は、「[会計士と学術会計士の]2つのカテゴリーが担当する職務に法律上も事実上も違いがないという事実が、単一の規制という考えを強くした」（Cantagalli, 2004: 65; Cantagalli, 1996: 248-249）ため、2つのカテゴリーの融合と会計士の学術会計士への参入に賛成した。

1947年には、この2つのカテゴリーを代表する1つの団体に統合するための交渉が始まったが、この年の終わりには、この試みも失敗に終わった。交渉が行き詰まったのは、全国会計士連盟（*Federazione nazionale dei ragionieri*）が委員会の作成した新規則の内容が会計士の利益を損なうものであると抗議したためである。このような状況から、1953年に2つの大統領令が制定され、そのなかに「職能の特定は、他のプロフェッションの活動に悪影響を及ぼしてはならない」という原則が盛り込まれた。

その結果、会計士および商業専門家コレジオ（*collegio dei ragionieri e periti commerciali*）は、学術会計士協会（*ordine dei dottori commercialisti*）とは異なる独立した組織として再構成された（Frauri, 2001: 304-305）。「学術会計士（*dottore commercialista*）」というプロフェッションは、1953年10月27日付の大統領令第1067号の制定により、特別なプロフェッション名簿と管理するプロフェッション団体を設立することで公式に認められた。同年、大統領令第1068号は、「会計士および商事専門家（*ragioniere e perito commerciale*）」というプロフェッションを承認し、規制している。大統領令第1068号で「会計士および商業専門家コレジオ（*collegio dei ragionieri e periti commerciali*）」が再結成された。

このように、1929年にいったんファシスト政権によって統合された両プロフェッションであったが、1953年10月27日付の大統領令第1067号では、学術会計士協会（*ordine dei dottori commercialisti*）とは異なる独立した存在となった（Fiorentini, 1987: 271）。このときの問題の本質は、医学、公証人、法医学のようなプロフェッションが達成したプロフェッションの専門技術的市場の独占が会計プロフェッションには与えられていなかったことであった。

1953年の規則では、当初から「学術会計士 (dottori commercialisti)」という呼称が使われたため、このプロフェッション・カテゴリーが明確に定義され、それまでの法律の特徴であった不明確さに終止符を打ったという利点もあった。プロフェッション協会 (ordini professionali) と全国評議会 (consiglio nazionale) が設立され、名簿の管理、規律、職業倫理の遵守に関する権限がプロフェッション内の団体に与えられ、かつてのように政治権力によって任命されることがなくなった。しかしながら、1953年の規則でも、学術会計士が確立された職能の独占を認められていなかったため、プロフェッション化のプロセスは完了することがなかった (Cantagalli, 1996: 249-250)。

確かに、学術会計士に与えられた職能と、1953年10月27日の政令第1068号によって会計士に与えられた職能とを比較すると、1929年の2つの規則の発行の場合と同様に、実質的というよりは形式的な違いになっていることがわかる。学術会計士というプロフェッションに関する規則の起草を担当した政府の委員会は、独占的な権限がない理由として、学術会計士というプロフェッションが全国的に代表されていないという事実と、両プロフェッションには多くの共通点があるため、会計士の利益を損なわないようにという2点を挙げていた。国家がプロフェッションを行使するための境界線を正確に定めなかったために、学術会計士と会計士の間で職能や活動分野の相互干渉が永続し、他のプロフェSSIONALがその能力の範囲内で活動することを許してしまった (Cantagalli, 1996: 250) とされている。

1953年以降の「会計士および商事専門家」と「学術会計士」の登録者数の推移は以下のとおりである。

図表2 会計士と学術会計士の登録者数

年	会計士 (ragioniere) の登録者数	学術会計士 (dottore commercialista) の登録者数
1953	2,671	—
1956	—	7,343
1963	4,917	—
1965	—	9,184
1966	5,372	—
1970	6,321	10,520
1975	—	13,008
1980	11,990	14,380
1985	17,008	18,000

出典：Fiorentini, 1987, p. 278 および Cantagalli, 1996, p. 253 より一部を引用。

1953年のプロフェッション法制では、学術会計士に自治権は与えられたものの、望まれた独占権は与えられなかった。そのため、学術会計士と会計士は、税務・会計業務や経営コンサルティング業務の領域で引き続き市場を共有した。しかし、2001年の大学改革で、EU指令に従って、会計プロフェッションも含む、すべての技術系プロフェッションに必要なとされる学歴が引き上げられた (Malatesta, 2006: 282-283; Malatesta, 2011: 123-124)。新たな状況に直面した2つのプロフェッションは、2005年6月28日の政令第139号により、学術会計士と会計士は事実上統合されることとなり、新たに、法務大臣のもとに、学術会計士および会計専門家全国評議会 (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili; CNDCEC) が創設され、地域・地方の協会

(*ordini*) は“学術会計士および会計専門家協会 (Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili)”として全国評議会の傘下に置かれている。

## 4. ディスカッションと分析

### 4.1 イタリアにおけるプロフェッション化

イタリアでのプロフェッション化プロセスは、19世紀のイタリア統一以前から始まり、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、ヨーロッパ大陸型パターンに従ってきた (Malatesta, 1995: 9)。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形成に決定的な役割を果たしていた (*Ibid.*)。

プロフェッション史研究で知られた Maria Malatesta によれば、イタリアのプロフェッション化の第1の局面は、「国家による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ズム圧力の混合」(Malatesta, 1995: 10)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、ヨーロッパの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。すなわち、統一イタリア以降では、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上から主導されていた。そして、それは、他の“自由プロフェッション”に対するモデルを提供した (Malatesta, 1995: 10)。1874年の法律によって、弁護士 (*avvocato*) と法廷代理人 (*procuratore*) のプロフェッションを認識する際のシステムとして、名簿 (*albo*) と協会 (*ordine*) による仕組みが導入された。プロフェッションを行使することが認められた者を掲記する登録の制度は旧体制からのコーポラティズム (ギルド) 的遺制である。この名簿と協会の組み合わせは自由プロフェッションの認知、その市場の保護、倫理綱領のエンフォースメントのための法的な基礎となった (*Ibid.*)。

イタリアにおけるプロフェッションの“協会 (*ordine*)”は、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が自分たちのプロフェッション団体に名付けていた“*ordre*”から借用したものである<sup>18)</sup>。しかしながら、ル・シャプリエ法が適用され、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、ナポレオンの支配から解放された後には、イタリアにおける協会 (*ordini*) は、他のすべてのプロフェッションに適用された。

スペインでは、1837年にコレジアチオン制 (*colegiación*) が導入され、最初に法律家にそれが適用されたが、19世紀後半に、1898年にコレジオ (*colegio*) が創設されるまで私的団体として組織化されていた公証人と医業プロフェッションに拡張された (Villacorta Baños, 1989)。この点に関して、ドイツで1878年に法律家 (弁護士) に対してはじめて設置され、その後、医師にも拡張された点で類似する会議所 (*Kammern*) が引き合いに出される。ドイツの会議所は会員の懲戒事案に対しては限られた管轄権しか持たず、自己統治の権能も限定されている。イタリアの協会

(ordine) は、対比的に、「純粋なプロフェッション自己統治団体 (genuine bodies of professional self-government)」(Malatesta, 1995: 11) である。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。こうした権能は、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 (Tousijn, 1987: 33-34)。

イタリアの各種プロフェッションが組織したのがフランス由来の“ordine”であったことは重要な意味を持っている (Martini, 1997; Malatesta, 1993)。イタリア語の「協会 (ordine)」という言葉はフランス語の「ordre」に由来し、もともとフランスで、その昔、ギルド (corporazioni) を形成していた自由なプロフェSSIONAL (liberi professionisti) の集団を指す言葉であった (Piscione, 1959: 3)。非常に重要な点として、学術会計士も法的認知を受ける以前より自らの協会 (ordine) を創設している。1910年に医師が協会 (ordine) を設立したのに合わせて、学術会計士も地方レベルで最初のプロフェSSIONAL協会 (ordini professionali) を設立し、そうした協会は1911年にはすでに11を数えていた (Cantagalli, 1996: 233; Cantagalli, 2004: 39-40)。

イタリアにおけるプロフェSSIONAL化の第2の局面は、1920年代以降のファシスト期に形成されており、法律家 (弁護士, 法廷代理士), 公証人, 医師などの古参の自由プロフェSSIONALのプロフェSSIONAL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SSIONALの出現が見出される時期である。本稿で焦点を当てている学術会計士が出現したのもこの時期である。

とりわけ、第2の局面では、ファシスト国家とプロフェSSIONALとのコーポラティズム的関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SSIONAL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踏まえ、また、国家内部でそれらを組織し、パブリック (公的) とプライベート (私的) 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SSIONAL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SSIONAL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) としており、したがって、学術会計士が自らの自律性の喪失を受け入れたのは、一方では、プロフェSSIONALとしての承認に支払った対価であり、他方では、国家による統制の獲得はより広範囲で持続的なコンセンサスの確保に向けた手段であると解釈することもできる (Poli, 2011)。

#### 4.2 イタリアにおける会計プロフェSSIONAL化とアソシエーションイズム

イタリアにおけるアソシエーションイズム (associazionismo) の萌芽として、ポーロニャでのアカデミア・デイ・ロジスモフィーリに始まるアソシエーションの発達があげられる (Martini,

1997)。このボローニャの団体（アソシエーション）の最初の一步は、外生的・内生的にもたらされる中休止期の存在に特徴づけられ、一様ではない経過をたどっている。

1813年7月11日、ボローニャにアカデミア・デイ・ロジスモフィーリが設立された。すでに1807年から、若者たちの小さな集団が私的に集まっていたといわれ、彼らは、会計・管理業務に必要な能力を最大限に発揮するために必要なスキルと密接に関連した関心を共有し、「相互指導」をしたという思いで結ばれていた。この経験は成功し、アソシエーション設立の認可を申請できるまでになった（Martini, 1997）。

そこでは、国家が推進し、補助金を出すアカデミア（学会）ではなく、参加者がいつでも団体関係を解消できるような、自費を基本とした自由に構成されたアカデミア（学会）であることが求められた。1828年から1829年にかけて、アカデミア・デイ・ラジオネリア・テオロ・プラティカ（会計学理論と実践のアカデミア）からアカデミア・デイ・ラジオニエーリ・エ・コンピューティスティ（会計士および計算係のアカデミア）、最終的にはアカデミア・デイ・ラジオニエーリに落ち着くなど、規約の作成と改定は非常に激しかった。とくに、一般会員の入会基準がより明確になり、60人に制限された（Martini, 1997）。ボローニャのアカデミアは、会計士の免状を持たずに行政管理に携わる人々を会員として認めないことで、このプロフェッション・カテゴリーの社会的ステータスを守っていた（Malatesta, 2006: 279-280）。

「〔会計プロフェッション化には〕自発的なプロフェッション・アソシエーションであるアカデミアやコッレジオの普及が本質的であり……、規制の定義の追求との関連は必然的に非常に強いものとなる。また、医師やエンジニアなど他のプロフェッションにおけるアソシエーションニズム（団体主義）の進化と共通するのは、19世紀最後の20年間に組織的な活動が活発化したことである。コッレジオやアソシエーションの普及は、法律の施行と密接に関係している。法律が得られると、アソシエーションの力学（dinamica associativa）が変化する。当然、任意加入（volontaria）から強制加入（obbligatoria）へと加入の性質が変わり、公法上の団体となるアソシエーションの法人格（personalità giuridica）も変わる」（Martini, 1998: 310）。イタリアにおけるこうした会計アソシエーションニズムの進化の表れ方は、国際比較の観点からも非常に示唆的である。

さらに、Coronella *et al.* (2014) は、この時期の会計アソシエーションニズムの拡がりを、これまでアングロ・アメリカ諸国を中心に適用されてきた社会的閉鎖の視点から分析している。そこでは、「統一イタリアにおいて〔1865年に〕国家が『専門家会計士』の階層を創設したことは、プロフェッションへの不十分な介入であった」（Coronella *et al.*, 2014: 192）としており、そのために、「専門家会計士（expert accountants）」<sup>19)</sup>は、さらに社会閉鎖的なプロフェッショナル・プロジェクトに着手せざるを得なかったと分析している。そして、1906年の法律は、会計士に会計関連の裁判所からの任命等々を独占させるものではなかったため、社会的閉鎖の観点からは、「〔少なくとも1906年の段階では、〕専門家会計士の奪取的閉鎖（usurpatory closure）運動は、より高い地位の学問的職業である法律家が保有する資源に侵入することにほとんど失敗していた」（Coronella *et al.*, 2014: 192）としている。

## 5. 結論とインプリケーション

1929年の勅令第558号によって、会計士と経済学・商学博士は、独立したプロフェッション・カテゴリーとして公式に承認された。そして、戦後の1953年、会計士 (ragionieri) と学術会計士 (dottori commercialisti) の区別は、2つの新しい別々の法令によって正式に決定された。そして、2005年に、長らく分別されてきた2つのプロフェッションは、統一された全国評議会のもとで、地方コレジオというアソシエーションに集結することとなった。

Ciambotti (2007) は、イングランドやスコットランドとイタリアにおける会計士の発展に差異があった理由は、社会経済的な要因だけでなく、文化的な要因にもあるとしている。つまり、(フランスではその度合いがより強いが) 19世紀以降のイタリアでも、イングランドやスコットランドとは異なり、「国家 (Stato) の役割が支配的であり、その国家の役割が地域 (Paese) の社会的・経済的生活全体に浸透し、会計プロフェッションの社会的正統性の直接の起源となっている」(Ciambotti, 2007: 8)。

またPoli (2011) は、「国家とプロフェッションとの間の相互作用 (論) は、……イタリアにおける学術会計士のプロフェッション化の定義に貢献した要因の中に包含すること」(Poli, 2011: 16) ができるとし、そして、「正当化を行う主体であり利益の調停者 (ente di legittimazione e mediatore d'interessi) としての国家が、プロフェッション化において重要な役割を担い、学術会計士というプロフェッションに大きな影響を及ぼしてきた」(Poli, 2011: 15. イタリアは原著者による) としている。このように国家の強力なアクションを強調したうえで、「国家が法的に承認するよりもずっと前に、学術会計士 (dottore commercialista) というプロフェッションが、形はともかく実質的には存在し、自らの努力や他者の支援によって最初の重要な成果を上げ、自らに組織を与えていた」(Ibid.) とし、学術会計士というプロフェッションは、「国家によって認められたものである。正式な承認と独占的な事業分野の定義を得るために、国家に働きかけ、国家と交渉する活動は、無視できない」(Poli, 2011: 16. 圏点は引用者による) としている。こうしたイタリアでのプロフェッション化は、国家が決定的な役割を留保するものの、それは支配的ではなく、プロフェッションも自らのプロフェッション化に貢献するという意味で、ヨーロッパ大陸型のプロフェッション化モデルの「変種 (variante)」(Poli, 2011: 16) であるとされる。

比較史的視点から、イタリアにおける会計プロフェッションの発展はどのように理解することができるであろうか。いうまでもなく、イタリアは古代ローマに遡れるほど古くから会計・管理が発達した国 (地域) である。そうしたイタリアにおいて会計機能の担い手である“会計士 (ragionieri) および学術会計士 (dottori commercialisti)” のプロフェッション化を進行させるのに、なぜこれほどまでに時間がかかったのであろうか。

統一国家としての凝集性の欠如、イタリアあるいはイタリア人としてのアイデンティティがなかなか確立しなかった (したがって、プロフェッション化が国民国家化 (nazionalizzazione; nationalization) の枠内で遂行されるしかなかった) というのももちろんあるが、イタリア社会において大学学位 (laurea) が非常に重要な意味を持っていたことが大きく関係している

(Cantagalli, 1996: 228; Malatesta, 2006: 279-280)。結果、ヨーロッパ大陸型のプロフェッション化の特徴といわれるプロフェッション教育に対する比重が大きくなったのではないだろうか。

初期のアソシエーションイズムの発現であるプロフェッション団体の活動の背景には、将来の会計実務家、専門家の育成という学問的要請に応えるべく、技術教育が重要な位置を占めていたことが大きいとされている (Martini, 1998: 308)。イタリアでは、とりわけ、「学術的教育 (formazione scolastica) とプロフェッショナルの能力審査 (abilitazione professionale) には直接的な関連性があった」(Ibid.)。学術会計士と会計士という職務領域ではほとんど違いのない2つのプロフェッション・カテゴリーがかなり長い間対立し続け、併存していたという事実は、国家といえども容易には介入できない、職務領域とそのためにより必要とされる専門能力をめぐる問題がそこにはあったことを示している。

#### 《注》

- 1) イタリアでもまた、英語での“プロフェッション (profession)”をめぐる用語法の問題がある。イタリア語の“professione”は、時代とともに様々な意味合いを持ってきた。ラテン語の *profiteor* に由来する *professione* (本稿では、これをプロフェッションと訳出している) は、中世以降、ある種の公的な宣言 (manifestazione pubblica) という広義の意味、また、一定の職業 (occupazione) という狭義の意味の2つの意味領域を持っていた。ルネッサンス期には、大学 (università) の意義と結びついて、エクス・カテドラ (教皇座宣言) を伝えるものとなった。したがって、プロフェッソレ (professore) とプロフェッション (professione) は、近代イタリアの大学が持っていた、理論的知識と実践的知識の分離、統治機能の発揮を特徴とする、文化の最高の発現を意味した。以来、プロフェッションの上層部は、大学での教育と専門的な実務を兼ね備え、しばしば政治家としてのキャリアを加えた人々で構成されるようになった。このアイデンティティの多様性は、イタリアのプロフェッションの最も長く続いた遺産の1つであった (Malatesta, 1996: XVI-XVII)。

これに対して、20世紀初頭にイタリア語として使われるようになった“professionista” (本稿では、これをプロフェッショナルと訳出している) は、知的プロフェッション、より具体的には、自由主義的プロフェッション (libera professione) に就くことの同意語として用いられている。その特徴は、「自律性を持った、雇用されていない、組織化されたプロフェッションであり、その専門職の行使には、ラウレア (laurea; 大学卒業資格) やディプロマ (diploma; 高等教育機関の修了資格) のような高等教育称号、資格審査 (abilitazione)、登録が必要なことである」(Malatesta, 1996: XVII)。

ただし、近代プロフェッションを対象とする限り、“professione”は、自由主義的プロフェッションの文脈で捉えざるをえない。そのため、本稿では、単なる職業からプロフェッションへの移行を捉えるプロフェッション化の視点と整合するように、プロフェッション (professione) およびプロフェッショナル (professionista) の語を用いることとする。

- 2) 原義は、高等商業学校等を卒業してディプロマを保有する商業専門家という意味であるが、本稿では、「学術会計士」と訳出している。実際1929年に定義された業務領域からして“会計士”に相当することは明らかであるが、必ずしも、「学術会計士」の訳語は通用するものではない。「会計士 ragioniere」と「学術会計士 dottore commercialista」の互いが認識していた相違は一定の教育機関で学術的教育を受けているかどうかであったことから、本稿ではこの訳語を当てている。
- 3) 2005年に、この2つのプロフェッションは1つに統合され、プロフェッション団体も学術会計士および会計専門家協会 (Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili) という1つの団体に統合されている。
- 4) 近年では、このヴェネツィアにおけるコッレジオにみられた社会的作用に関してプロフェッション社会学で用いられる社会的閉鎖の枠組みを使った分析がなされており、コッレジオ・デイ・ラゾナーティの歴史的意義を再評価する研究もある (Sargiacomo *et al.*, 2020)。コッレジオの創設は、排除のメカニズムを「普通市民 (original citizens; ヴェネツィア史でいう *cittadinanza originaria* 保有者を指す) が会計プロフェッションへ参入する特権を得られるものに変形させるものであった」(Sargiacomo *et al.*,

- 2020: 966-967. 括弧内は引用者による補足)と捉えられている。
- 5) *Regolamento per l'abilitazione al esercizio della professione di pubblico Ragioniere*. 規則の全文は Bariola, 1897, pp. 688-691 および Vittorio, 1993, pp. 157-162 に所収されている。
  - 6) ウィーン体制成立から 1861 年のイタリア統一までの時期をリソルジメント (Risorgimento: 再興) 時代と呼ぶ。リソルジメントは、イタリアにとって、「その原動力となったフランス革命と同様に、イタリアの転換点であり、現在のイタリア史の始まりであり、そして、[イタリアとしての] 共通のアイデンティティの源泉である」(Riall, 2009: 37) とされている。
  - 7) *Ordinanza della S. Congregazione degli studi riguardanti l'esercizio della professione di pubblico Ragioniere sancita da Papa Gregorio XVI, 6 luglio 1836*. Luchini, pp. 126-131 に再録されている。
  - 8) ロジスモフィーリ (logismofili) は、ラテン語 conto (勘定) と同義であるギリシャ語 *logismòs* にギリシャ語 *philos* (愛) を合成した語である (Martini, 1997: 395)。
  - 9) フランチェスコ・ヴィッラは 1801 年にミラノで生まれ、古典学修と技術学修を修め、会計士と土地測量士のディプロマを取得した。ミラノに設立されていたロンバルディア王立中央会計学院 (Imperial Regia Contabilità Centrale Lombarda) という機関で、ヴィッラは 1826 年に事務局員として採用された。この時期、オーストリアの支配下にあったため、会計士も財産管理行政や会計のルールを実験することができ、長年にわたって深め、パヴィア大学で国家会計学の教授を務める間に、完成させた。1840 年にヴィッラがミラノで出版した著作『公的行政管理・私的管理への会計学の適用』で最初に扱われ、10 年後に改訂・拡大されて、第 2 版が『行政管理と会計学の諸要素 (*Elementi di amministrazione e contabilità*)』のタイトルで出版された。彼の理論は、絶え間ない実験によって、通常の進化を遂げ、とくにイタリア統一後、その後の論集でさらなる発展を遂げることになる。
  - 10) 全国会議 (congresso) の議事録 (Atti) はすべて公開されている。第 1 回のは A.A.VV. (1878) である。こうした全国会議で行われた高揚した議論からは、そこで議論されたテーマの重要性と参加した多くのプロフェッショナルたちの能力の高さが窺い知れ、それらが当時の会計士の地位を向上させることにつながったことは間違いないと考えられる。
  - 11) ファビオ・ベスタは、1845 年 1 月 17 日、ソンドリオのテリオ・ディ・ヴァルテリーナで生まれた。ソンドリオの技術専門学校の会計科でギムナジウム教師として働き始めた。1868-69 年度に、同技術専門学校で会計のディプロマを取得し、1871 年までにそこで簿記・会計の教鞭を取った。カ・フォスカリ (ヴェネツィア大学) の評議会より、1872 年 12 月 27 日付けでの会計科長に任命され、そこから 1919 年 2 月まで約 46 年間同職にあって、カ・フォスカリでの会計教育を支えた。また、ベスタは生涯 13 冊の書籍を出版したが、彼の学術上の貢献のうち最も有名なものは、1891 年、1909 年、1916 年に順次出版された全 3 巻の『会計学 (*La Ragioneria*)』である (Sargiacomo *et al.*, 2018: 349-351)。
  - 12) ジュゼッペ・チェルポーニは、1827 年 12 月 24 日、エルバ島のマルチャーナで生まれ、学業を終えた後、フィレンツェでトスカナ軍政部の見習いとして働き始めた。1849 年にはレオポルド改革期のトスカナ軍政部で数々の重要な役職を歴任した。1860 年、陸軍省の会計課に移り、「トスカナの軍事状況および 1859 年 1 月 1 日から 1860 年 3 月 31 日までの相関行政の会計に関する報告書」を提出した。統一後は、トリノの陸軍省で資材部長を務め、行政に新しい会計技術を導入するための研究を行った (Geraci, 2007: 72-73)。チェルポーニの最大の貢献とされているのが新しい会計認識方法であるロジスモグラフィ法 (logismografia) の発案である。これに関し、チェルポーニは、第 1 巻「序説 (*Prolegomeni*)」(1878 年) および第 2 巻「イル・メトード (*Il metodo*)」の 2 巻から構成される『科学的会計学とその行政・社会的分野との関係 (*La ragioneria scientifica e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*)』を著している (Geraci, 2007: 80-81)。チェルポーニのロジスモグラフィ法については、Coronnella (2007) による詳細な解説を参照されたい (Coronnella, 2007: 328-359)。
  - 13) その後、高等商業学校は、20 世紀初頭から 1920 年代にかけて、ミラノ (1902 年: ルイジ・ボッコロニ商業大学)、ローマ (1906 年)、トリエステ (1920 年)、ナポリ (1920 年)、パレルモおよびカタニア (1922 年)、フィレンツェ (1926 年)、ボローニャ (1929 年) に設立された (Fauri, 2001: 293)。
  - 14) エリオ・モルブルゴは、1858 年 10 月 10 日、ウディーネに生まれた。モルブルゴは会計士として卒業し、金融の分野で成功を収めた。リベラルな中流階級の出身で、27 歳のとき、ウディーネの市議会議員に当選したのを皮切りに、政治家としてのキャリアをスタートさせ、政府や組織の要職を歴任し、国会議員に上り詰めた。1900 年代に、イタリアに商業会議所を設立し、それを組織化するなど、尽力し

- た。モルブルゴは、1916年にボセッリ首相、1919年にオランダ首相から任命された産業・貿易・労働次官としても精力的に活動した。彼の仕事は政界や議会で高く評価され、彼の伝記には「政敵からも最高の配慮を受けた」と書かれているほどであった (Geraci, 2007: 127-131)。
- 15) *Legge sull'esercizio della professione di ragioniere, 15 luglio 1906, No. 327.* Gasperoni, 1935, pp. 97-98 に再録されている。
  - 16) イタリア知的労働者連合 (Confederazione italiana del lavoro intellettuale) の遺産は、間接的にはあるが、1922年1月の国民ファシスト党 (PNF) のボローニャ大会で結成された中産階級・知識階級連合によって引き継がれた。この連合は、ロツソーニの労働組合コルボラツィオーネ全国連合の一部として、1923年にディノ・グランディが指揮した後、1924年には革命的シンジカリスト出身の弁護士ディ・ジャコモが率いるファシスト知的プロフェッション労働組合共同体に変容している (Turi, 1994: 21)。
  - 17) 1944年11月23日の法律第369号でコーポラティズムの諸制度が廃止された後、同日、法律第382号で弁護士・法廷代理士協会 (Ordini degli avvocati e procuratori) と会計士コッレジオが復活し、「1924年1月24日の勅令第103号の第1条に従って」、技術者、建築家、化学者、経済・商業専門家 (つまり、学会士)、保険数理士、農学者の協会 (ordini) や幾何学者、農業専門家、産業専門家のコッレジオがはじめて設置された (Piscione, 1959: 18)。
  - 18) Malatesta, 1995: 10; Malatesta, 1996: XVII-XVIII. 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の自己統治体 (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)。
  - 19) Coronella *et al.* (2014) で使われた「専門家会計士 (expert accountant)」と「経験豊富な会計士 (experienced accountant)」は、文脈上、それぞれ、「perito ragioniere」と「ragioniere provetto」を指している (同稿には明示はない)。当時、「経験豊富な会計士」とは、「専門家会計士」のように必ずしも能力審査を経っていたり、相応の学修経験を持たない、長年の実務経験のみに基づいた会計士を指していた。

#### 参考文献

- AA. VV. (1880). *Atti del Primo Congresso Nazionale dei Ragionieri Italiani tenuto in Roma*. Roma: Tipografia Cenniniana.
- Amaduzzi, A. (2004). *Storia della Ragioneria. Percorsi di Ricerca tra Aziende Contabilità, Dottrine e Professioni*. Milano: Giuffrè.
- Bariola, P. (1897). *Storia della Ragioneria Italiana Premiata al Concorso della Società Storica Lombarda*. Milano: Tip. Ambrosiana di Cavalli, Salmini & C.
- Boyd, E. (1905). Early Italian accountants. in: R. Brown (ed.), *History of Accounting and Accountants*. Edinburgh: T. C. & E. C. Jack.
- Burrage, M. (1988). Revolution and the collective action of the French, American and English legal profession. *Law and Social Inquiry* 13(2): 225-277.
- Cantagalli, A. (1996). La professione del dottore commercialista. in: M. Malatesta (a cura di), *Storia d'Italia: Annali 10, I professionisti*. Torino: Giulio Einaudi: 223-258.
- Cantagalli, A. (2004). *Dottore Commercialista. formazione, professione, etica*. Bologna: CLUEB.
- Cappellaro, I. (1997). L'evoluzione storica della professione di Ragioniere. *Storia della Ragioneria*, SISR, anno I, n. 0: 144-158.
- Ciambotti, M. (2007). Cenni di storia della Ragioneria e della professione contabile, con particolare riferimento alla realtà marchigiana. in: Atti del IX Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Perugia, 27/28 settembre, available at: [https://www.researchgate.net/publication/270586094\\_Cenni\\_di\\_storia\\_della\\_Ragioneria\\_e\\_della\\_professione\\_contabile\\_con\\_particolare\\_riferimento\\_alla\\_realta\\_marchigiana](https://www.researchgate.net/publication/270586094_Cenni_di_storia_della_Ragioneria_e_della_professione_contabile_con_particolare_riferimento_alla_realta_marchigiana)
- Corsi, C. (2011). *Le Magistrature Contabili nella Serenissima e il Collegio dei Ragionati*. Roma: RIREA.
- Coronella, S. (2007). *La Ragioneria in Italia nella Seconda Metà del XIX Secolo. Profili Teorici e Proposte Applicative*. Pisa: Giuffrè.

- Coronella, S., A. Lombrano and L. Zanin (2013). State accounting innovations in pre-unification Italy. *Accounting History Review*, 23(1): 1-21.
- Coronella, S., M. Sargiacomo and S. P. Walker (2014). Unification and Dual Closure in the Italian Accountancy Profession, 1861-1906. *European Accounting Review*, 24(1): 167-197.
- Fauri, F. (2001). Il percorso universitario e professionale dei ragionieri nel XX secolo. in: Martini, M. and L. Zan (a cura di) (2001). *Computisti, Ragionieri, Aziendalisti. La Costruzione di una Professione e di una Disciplina tra Otto e Novecento*. Padova: CLEUP: 289-313.
- 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.
- Gasperoni, F. (1935). *La Professione di Ragioniere in Italia*. Milano: Officine grafiche "Esperia".
- Geraci, S. (2003). *Storia dei Ragionieri dalle Origini al XX Secolo: tra Libere Professioni e Pubbliche Istituzioni*. Siracusa e Catania: Consiglio Nazionale Ragionieri.
- Luchini, E. (1898). *Storia della Ragioneria Italiana*. Milano: Amministrazione del periodico 'Il Ragioniere'.
- Malatesta, M. (1993). Gli ordini professionali e la nazionalizzazione in Italia. in: M. Meriggi and P. Schiera (a cura di), *Dalla Città alla Nazione. Borghesie Ottocentesche in Italia e Germania*. Bologna: Il Mulino: 165-180.
- 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.
- Malatesta, M. (1996). Professioni e professionisti. in: M. Malatesta (a cura di). *I professionisti*. Torino: Einaudi: XV-XXXII.
- Malatesta, M. (2006). *Professionisti e Gentiluomini. Storia delle Professioni nell'Europa Contemporanea*. Torino: Einaudi.
- Malatesta, M. (2011). *Professional Men. Professional Women. The European Professions from the Nineteenth Century to Today*. London: Sage.
- Martini, M. (1997). La regolamentazione dei servizi contabili. Tappe normative e associazionismo a Bologna nella prima metà del XIX secolo. in: M. L. Betri e A. Pastore (a cura di), *Avvocati, Medici, Ingegneri: Alle Origini delle Professioni Moderne (secoli XVI-XIX)*. Bologna: CLUEB: 391-415.
- Martini, M. (1998). «Per tutelare gli alti interessi di ordine generale». L'associazionismo dei ragionieri dal 1860 all'ordinamento professionale del 1906. in: M. Soresina (a cura di). *Colletti Bianchi: Ricerche su Impiegati, Funzione e Tecnici in Italia fra '800 e '900*. Milano: Franco Angeli: 304-330.
- Martini, M. and L. Zan (2001). Introduzione: Per una storia della professione contabile in Italia. in: Martini, M. and L. Zan (a cura di) (2001). *Computisti, Ragionieri, Aziendalisti. La Costruzione di una Professione e di una Disciplina tra Otto e Novecento*. Padova: CLEUP: 7-31.
- Poli, S. (2011). La professionalizzazione del dottore commercialista in Italia, dalle origini alla prima metà del Secolo XX, quale processo di interazione tra Stato e professione.: in Atti del XI Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria. available at: [https://www.researchgate.net/publication/281038409\\_La\\_professionalizzazione\\_del\\_dottore\\_commercialista\\_in\\_Italia\\_dalle\\_origini\\_alla\\_prima\\_meta\\_del\\_Secolo\\_XX\\_quale\\_processo\\_di\\_interazione\\_tra\\_Stato\\_e\\_professione](https://www.researchgate.net/publication/281038409_La_professionalizzazione_del_dottore_commercialista_in_Italia_dalle_origini_alla_prima_meta_del_Secolo_XX_quale_processo_di_interazione_tra_Stato_e_professione)
- Ramirez, C. (2001). Understanding social closure in its cultural context: accounting practitioners in France (1920-1939). *Accounting, Organizations and Society* 26: 391-418.
- Riall, L. (2009). *Risorgimento. The History of Italy from Napoleon to Nation State*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Romani, M. A. (2002). Alle origini di una nuova professione: i dottori commercialisti. in: A. Varina (a cura di). *Storia delle Professioni in Italia tra Ottocento e Novecento*, Bologna: Il Mulino: 127-138.
- Sargiacomo, M., C. Corsi, L. D'Amico, T. Di Cimbrini, and A. Sangster (2020). Monopolistic professional family credentials and examination procedures in the Venetian college of accountants (16th-17th century). *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33(5): 965-989.
- Sargiacomo, M., S. Servalli, and P. Andrei (2018). Fabio Besta: Accounting Education and Accounting

- History Dissemination. in: M. Sargiacomo, S. Coronella, C. Mio, U. Sostero, and R. Di Pietra (eds.). *The Origins of Accounting Culture: The Venetian Connection*. London: Routledge: 346-372.
- Serra, L. and G. Pozza (2007). *Gli Anelli della Storia: I Cento Anni del Collegio di Vicenza 1907-2007*. Vicenza: BIBLOS.
- Sofia, F. (1997). Le professioni prima delle libere professioni: gli ordinamenti dei dell'età Napoleonica. in: M. L. Betri e A. Pastore (a cura di), *Avvocati, Medici, Ingegneri: Alle Origini delle Professioni Moderne (secoli XVI-XIX)*, Bologna: CLUEB: 69-80.
- Tassinari Clò, di Oriano and P. Rubbi (1995). *Una "Storia" nella Storia: Il Collegio dei Ragionieri a Bologna 1895-1995*, Bologna: Patron Editore Bologna.
- Tomasin, G. (1981). *La Nascita della Professione Contabile nel XVI Secolo, a Venezia*. Venezia: IREO.
- 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.
- Villacorta Baños, F. (1989). *Profesionales y burócratas. Estado y poder corporativo en la España del siglo XX (1890-1923)*. Madrid: Siglo XXI de España Editores, S. A.
- Vittorio, T. (1993). *L'«Ordine» e la «Moralità» negli Affari a Catania: Il Ruolo del Ragioniere in Cento Anni di Storia*. Catania: Collegio dei Ragionieri di Catania.
- Walker, S. P., and Shackleton, K. (1998). A ring fence for the profession: Advancing the closure of British accountancy, 1957-1970. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 11(1): 34-71.
- Zambon, S. (1997). L'attività di revisione contabile nella Serenissima: alcune riflessioni in chiave economico aziendale in: S. Zambon (a cura di), *Alle Origini della Revisione Contabile*, Bologna: Mulino: 169-187.
- Zannini, A. (1994). *Il Sistema di Revisione Contabile della Serenissima: Istituzioni, Personale, Procedure (secc. XVI-XVIII)*. Venezia: Albrizzi, 1994.
- Zannini, A. (1997). Il Collegio dei Ragionati di Venezia tra Cinque e Settecento. in: M. L. Betri e A. Pastore (a cura di), *Avvocati, Medici, Ingegneri: Alle Origini delle Professioni Moderne (secoli XVI-XIX)*, Bologna: CLUEB: 377-389.
- 岡嶋慶 (2022) 「ドイツにおける監査プロフェッションの形成」『経営経理研究』第122号, pp.83-105.
- 北村暁夫 (2019) 『イタリア史10講』岩波新書。
- 北村暁夫, 伊藤武編 (2012) 『近代イタリアの歴史——16世紀から現代まで——』ミネルヴァ書房。
- 北村暁夫, 小谷真男編 (2010) 『イタリア国民国家の形成——自由主義期の国家と社会』日本経済評論社。
- 工藤栄一郎 (2016) 「イタリアの高等教育における会計教育についての調査報告」『西南学院大学商学論集』第63巻1号, pp.79-110.
- 中嶋佐恵子 (2017) 「イタリア職業学校の展開——19世紀末から20世紀初頭のミラノを中心に——」『教育課程研究 (姫路獨協大学)』第27号, pp.45-57.
- 真柄秀子 (1990) 「『政治的交換』の実験: 戦後イタリアにおけるネオ・コーポラティズムの模索」『筑波法政』第13巻, pp.122-161.

(原稿受付 2022年10月26日)



# シンポジウム「SDGs時代におけるベネフィット・コーポレーション制度の国際比較」報告

藤田祥子＝畠田公明＝柳 明昌＝長畑周史＝石川真衣＝林 欣 蓉

\*本稿は、2022年9月3日に拓殖大学文京キャンパスの後藤新平新渡戸稲造記念講堂及びオンラインで開催されたシンポジウム「SDGs時代におけるベネフィット・コーポレーション制度の国際比較」における報告を各登壇者が要約したものである。当日は、第2部ディスカッションとし、各報告に対するコメントを柳教授にして頂くと共に質疑応答の時間を設け、参加者から多くの質問が出たが、その内容に関しては省略する。このシンポジウムは、藤田の企画に対し登壇者の賛同を得て実現したものであり、登壇者の方々に感謝申し上げる。

また、このシンポジウムは、JSPS 科研費 17K03515 による研究成果の一部である。 藤田祥子

## 1. 解題・日本法

藤 田 祥 子

ベネフィット・コーポレーションは、利益に加えて社会的な責任ある目的を追求することができる法人形態であり、岸田首相が提唱する「新しい資本主義」において民間で公的役割を担う新たな法人形態を創設する必要性について検討する方針が示された際に参考として取り上げられた。そこで、今回、最初に法制化されたアメリカ、隣国であるにもかかわらず一つの州でしか法制化されていないカナダ（ブリティッシュ・コロンビア州）、フランス版ベネフィット・コーポレーションと言われるミッションを有する会社（société à mission）を法制化したフランス、そして、法制化はされていないもののアジアの中ではB Corporation™（以下、「B Corp」という）の数も一番多く、法制化などの活動も行われている台湾の法制度を比較することにより、わが国におけるそのような法人形態の導入の可否を解釈論・立法論的に検討する。

各報告に入る前にB Corpという民間認証について説明した。この認証を最初に説明するのは、ベネフィット・コーポレーションという法人形態は、アメリカの非営利団体B Lab™が自治体に導入してもらうためのロビー活動をしたことにより法制化されており、密接な関係があるからである。B Corpは、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くこうとする試みである。まず、認証を取得するためには、B Lab™が提供するB Impact Assessment™（以下、「BIA」という）で200スコア中80以上を獲得してB Lab™のレビューを受ける。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（日本では要件になっていない）。BIAの結果は、インパクト・レポートとして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。B Corpは、ベネフィット・コーポレーションと同様に配当に関する制限はなく、税制上の優遇もない。

次にアメリカにおけるベネフィット・コーポレーションの制度を参照して日本においてベネフィット・コーポレーションを導入する場合の論点としては以下のものが考えられることを指摘した。(1) 会社の営利性。(2) 定款の目的に公益目的を入れること。(3) 株主利益最大化原則との関係で株主以外の会社関係者の利益を図ることは取締役の善管注意義務・忠実義務違反になるのではないか。(4) 公益事業に関する開示をどのように義務付けするのか。

## 2. アメリカ法

畠田 公明

1 近年のアメリカでは、伝統的な株主第一の考えが変容されて、ベネフィット・コーポレーションに関する州制定法を採用する州が増加している。その制定法の類型として、①Bラボによるモデル・ベネフィット法、②デラウェア州法、および③模範事業会社法に大別される。2020年改正の模範事業会社法の規定は、上記①と②を折衷するような規定をしているので、その規定内容を以下で、簡潔に紹介する。

2 ベネフィット・コーポレーションの定款には、一つまたは複数の公共的利益の追求を明記することが要求される (§17.01(a)(b))。公共的利益とは、一つまたは複数の共同体または人(株主以外の者)、学術・慈善・経済・社会・環境などへの積極的效果(または消極的效果の削減)を意味する (§17.01(b))。取締役会の各構成員は、取締役の義務を履行するとき、⑦責任のある持続可能な方法で、且つ④公共的利益規定において認定されている公共的利益を追求する方法で、行為すべきであると規定される (§17.04(a))。取締役は、株主の利益に加えて他のステークホルダーの利益を考慮しなければならない (§17.04(b))。

3 伝統的な信任義務(注意義務・忠実義務)の判例に対するベネフィット・コーポレーションの制定法の影響について、利害関係者の利益が考慮されるという要件は、コーポレート・ガバナンスの株主第一の理論を制定法により拒否することが意図されている。しかし、取締役は、株主以外の者に対して信任上または他の義務を負わないとする規定 (§17.04(c))によって、株主以外の者の利益に基づく請求に対して保護されており、また経営判断の原則による保護も認められる。

4 ベネフィット・コーポレーションの目的が達成されるようにするための方法として、その目的を遂行する取締役の義務・責任の明確化するとともに、ベネフィット・コーポレーションの目的が達成されているかどうかを評価するために、独立した第三者基準の利用による年次ベネフィット報告書の作成が必要とされる。模範事業会社法では、ベネフィット・コーポレーションは、毎年、責任ある持続可能な方法で運営し、公共的利益規定において明記される公共的利益を追求し、また、17.04条(b)項(取締役の義務)に定められる利益を考慮するために、会社が前年度の間に努力したことを記述したベネフィット報告書を作成しなければならないと規定される (§17.05)。

利益報告書の透明性を高めるためには、年次ごとにベネフィット・コーポレーションの目標を定めてその各項目に数値目標を設定したうえで、その後の年次報告書の作成の際にその数値目標の達成の有無・程度などについて明記させるようにすべきである。これによって、ベネフィット・コーポレーションのパフォーマンスの評価が容易となり、これについての取締役の説明責任の有無の判断、ひいては、いわゆるグリーンウォッシング(greenwashing)の防止にもつながると考える。

5 わが国において、近年、CSR、ESG、SDGsなどが盛んに議論され、会社の社会貢献の要請が強くなっている。八幡製鉄政治献金事件の昭和45年最高裁判決以後、法理論においても、従来の取締役などの経営陣の裁量による株主の利益に直接つながらない寄付その他の社会貢献に対して、寛容的な土壌が形成されているとよいであろう。その社会的要請への対応だけでなく、会社の経営陣による不透明で恣意的な社会貢献を防止するためにも、アメリカのような社会的営利会社の制度について、わが国においても、積極的にその導入の検討をする時機にきていると考える。

(参考文献として、畠田公明『社会的営利会社の立法とガバナンス』(中央経済社、2022年))

### 3. カナダ法

長 畑 周 史

カナダでは、ブリティッシュコロンビア州会社法のみにはベネフィットコーポレーションが制度化（条文上では Benefit Companies となっており、51.991～51.995 条の 5 箇条が法制度化されている）されているため、主に同州会社法の制度について報告した。

まず前提として、カナダでは連邦会社法と州会社法が併存しており、設立者が自身の都合に合わせて選択することができるようになっているが、それぞれに多少の違いはあるものの連邦会社法や各州の会社法でのアメリカのような立法競争はないとされている。

制度の特徴としては、①ベネフィットカンパニーを採用する会社は、当該会社がベネフィットカンパニーであることと、責任を持った継続的な方法でビジネスを行い、公益（public Benefit）を促進することを会社の目的に記載する（51.992 条 1 項）、②取締役又は執行役は公正で誠実な視点から責任を持った継続的な方法でビジネスを行い、その会社の目的とした公益を促進しつつ、142 条 1 項 a 号の義務（会社の最善の利益のために行為する義務）とのバランスを取らなければならない、③Benefit Report の開示義務があり（51.994 条）、④税制優遇はないといった点が挙げられる。

その導入経緯については、州議会議事録で確認することができる。その中で特に重要だと思われるのが、取締役の義務に関して、企業が社会貢献をより安心して追求することに資すると説明している点であり、立法立案者も現在の会社法で社会貢献活動ができない訳ではなく、仮にそれを行った場合に発生する株主からの責任追求の脅威を取り除くことができることを利点と考えていた点である。もう一つが、Community Contribution Company 制度（51.91～51.99 条、以下では C3 制度という）は、アセットロックが投資を難しくしているという説明である。同制度はすでに州会社法に立法化されており、営利・非営利の目的を混在させることができるが、分配規制（年間利益の 40%）とアセットロック（出資額以上の残余財産の分配を禁止）の規制がある。

同制度に関する議論状況としては、制度導入に批判的な立場から検討した論文（Carol Liao, “A Critical Canadian Perspective on the Benefit Corporation”（2017）40:2 Seattle U L Rev 683）が存在する。同論文では多面的な検討がされているが、本報告では、会社の最善の利益とは、株主利益ではなく、株主以外のステークホルダーの利益も考慮する義務を負うことに言及した Peoples 判決・BCE 判決と、上述した C3 制度が導入されていることについて紹介した。

その上で、カナダのベネフィットコーポレーション法制に対する分析として、①カナダでも税制優遇などの金銭的なメリットはなく、消費者や投資家へのアピールができるラベルを得られるというメリットしかなく、また、既存の制度の活用で目的を達成できるとも考えられ、制度化の必要性が高かったのかは疑問であること、②ベネフィットカンパニーの取締役の注意義務に変化はあるのかについて、取締役が見返りのない慈善事業に会社資金を使用することは許容されるが、条文にもある通り、会社法上の従来規定（信任義務）とのバランスが求められるので、極端な場合は義務違反となる可能性は残ること、また、立法立案者も、曖昧だった慈善事業を行うことに関する取締役の裁量を明確化して、義務違反となる可能性があることから慈善事業を行うことを躊躇することをなくしたいと考えていたようであり、取締役が負う義務に理論的な変更はないと考えられる点などを指摘した。

## 4. フランス法

石川 真衣

フランスは、2019年にPACTE法（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）により、「ミッションを有する会社（sociétés à mission）」制度を創設した。「ミッションを有する会社」は、とくに積極的な形で社会問題・環境問題に事業を通じて取り組むことを欲し、かつそれを対外的に示すことを望む会社に与えられた選択肢として位置づけられるものである。

すべての会社は、次の要件を満たせば、「ミッションを有する会社」の資格を取得することができる（仏商法典L.210-10条参照）。第一に要求されるのは、民法典1835条が定めるところの存在意義・存在理由（raison d'être）を定款に定めることである。第二に、一つまたは複数の社会的目標及び環境目標（ミッション）を定款に定められることが求められる。第三に、会社内に設置される、ミッションの遂行状況を調査する委員会（ミッション委員会（comité de mission））による調査方法を定款に定めることが必要となる（原則）。第四に、会社内に置かれる前述の委員会とは別に、外部機関からミッションの遂行に関する確認を受けることが必要となる。その役割を担うのは、独立第三者機関（organisme tiers indépendant）とされ、認定機関COFRACまたは欧州認定協力機構が定める相互承認協定を締結した組織のいずれかにより認定された組織のなかから、会社の業務執行を担う機関が原則として指定することとなる（商法典R.210-21条）。第五に、商事裁判所書記課への届出を行い、商業・会社登記簿に登録することが必要となる。これにより、「ミッションを有する会社」であることを会社が発行する各種書面に記載することができ、また会社の登記証明にもその旨が記載されることになる。

「ミッションを有する会社」がその資格を失う場面は二つある。一つは、商事裁判所の判断により、資格を剥奪される場合である。商法典L.210-10条に定める条件の一つが満たされていないとき、または会社が自らに課したミッション（社会的目標及び環境目標）の一つまたは複数が遵守されていないと独立第三者機関が判断したときには、検察（ministère public）またはあらゆる利害関係者は、商事裁判所の長に対して、会社が発行する書面・電子媒体に「ミッションを有する会社」であることの記載を行わないよう会社の代表者に命じることを求めることができる（商法典L.210-11条）。もう一つは、会社が定款変更により、自発的に「ミッションを有する会社」としての資格を取り消す場合である。この場合には、定款変更に必要な通常の会社法上の手続（株主総会（特別総会（assemblée générale extraordinaire））決議）を踏むことになる。

「ミッションを有する会社」制度の普及は当初期待されていたほどのものではなかった。その理由は、定款上の存在意義・存在理由の明記に伴う訴訟リスクに対する会社側の懸念、及び制度を利用するメリットの不明確性にあると説明されている。もっとも、政府の積極的な後押しを受け、「ミッションを有する会社」の数は近時順調な伸びをみせ、2022年9月1日現在、その数は731社に上る（France Stratégie, Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte - Troisième rapport, sept. 2022, p. 23）。しかし、そうした会社の大半は小規模・非上場会社であり、2021年10月に公表された報告書によれば、上場会社としては4社のみが同制度を採用するにとどまる（Rapport Rocher, oct. 2021, p. 19）。フランスの例は、新たな法人形態を作らずにベネフィット・コーポレーションに相当するものをいかに実効的なものとするができるかを示す点でわが国にとって示唆的である。一旦制度を採用した後でも定款変更を行えば制度から脱却することも可能であり、重い上乘せ規制を伴うことがないことから、デメリットの少ない任意の制度として広く会社一般に活用が促され、まずは制度普及を目指すことが優先されていると評価することができよう。

## 5. 台湾法

林 欣 蓉

台湾においては、社会的企業（Social Enterprise）が台頭してきたことを契機に、ベネフィット・コーポレーション制度を台湾会社法に導入するか否かの議論が展開されるようになった。この点、台湾会社法は社会的企業に関する定義規定を置いていないが、台湾行政院の定義に従えば、社会的企業とは、営利法人に限らず、非営利法人も含まれ、特定の社会問題の解決を中核的な目的とし、寄付ではなく一般の商業運営を通じて市場メカニズムで自立した革新的なビジネス組織であると説明される。ここでいう、ベネフィット・コーポレーションとは、広い意味で社会的企業が「会社」という組織を選択し、事業運営を展開する立法例として考えられる。

会社型社会的企業に関する台湾会社法改正案に関して、台湾經濟部は、2016年に、vTaiwanプラットフォーム（国民のアイデアを投稿できるデジタルプラットフォーム）を通じて意見募集を行った。そのほか、当時は、10年ぶりに台湾会社法の大改正が議論されていたこともあり、立法委員や民間会社法修正委員会などからもいくつかの草案や意見が出された。たとえば、①非営利組織と営利組織の中間形態である公益企業を新設案、②社会的な使命を持ちながら、利益配当ができる兼益会社を台湾会社法に新設する案、③台湾会社法に第一章の一を新設する案、④台湾会社法に兼益会社に関する章または節を新設する案などが提案された。

議論の末、現行台湾会社法は会社型社会的企業の発展を阻害しておらず、また、台湾会社法の改正を行えば、一部の社会的企業のニーズに応えるかもしれないが、非営利法人である社会的企業のニーズも考えなければならないという結論に至った。

その結果、2018年の台湾会社法改正では、ベネフィット・コーポレーションに類似する法人形態は導入されなかった。その代わりに、台湾会社法1条2項が新設され、会社は社会的責任（CSR）を尽くすために、公共利益を促進する行為を行うことができるようになった。これにより、営利は会社の唯一の目的ではないことが示されたが、CSRを会社法の中に取り入れることは相当ではないとの批判があった。

このほか、台湾經濟部は、社会的企業の発展を促すために、2018年に「社会イノベーション行動計画」を公表し、社会イノベーションプラットフォームを設置した。ここでいう、社会イノベーション組織とは、非営利組織から伝統的な営利企業までの組織を意味する。同プラットフォームは、大企業のベンチャー企業や非営利法人が提供する製品の購入を促すことができる。また、関連部会も、社会的企業の業務推進の際に、問題となった法規制などの意見を募集することができるように、関連法を整備したり、規制緩和を促したりする検討を進めている。

しかし、2022年10月の時点で、社会的企業に対する具体的な法規制は設けられていない。なぜならば、台湾の社会的企業の多くはベンチャー企業など中小企業であり、厳しく規制すれば、その発展を阻害してしまう恐れがあるからである。台湾においては、行政指導により社会的企業の発展が促されてきたが、今後、新たな立法を設けるか、それとも具体的な政策を作るかについては、未だ模索中であると考えられる。

## 6. コメント

柳 明 昌

一 本日の先生方のご報告について、大きく次の五つの点（二から六）からコメントをさせていただきます。

二 まず、先生方のご報告は、営利法人改革としての位置づけからアプローチするものと考えられますが、営利目的と公的な目的の両方を担わせるのであれば、ドイツにおける「公益有限会社（gGmbH）」のように、公益法人に代わる選択肢を作るというアプローチも成り立つように思います。大きな立法論になりますが、営利法人の最後の改革と位置づけるのか、それとも次なる公益法人改革と位置づけるかが問題となりうるように思います。

三 次に、日本を含め欧米諸国においては、定款記載の「目的」の範囲については相当広く解され、定款記載の「目的」の意義は少なくとも権利能力に関しては、ほとんど意味をもたないと理解されてきたわけです。この点、ベネフィットコーポレーション（以下、BC）については、定款記載の「目的」が識別機能を果たすとされている点は、会社法で「準則主義」が採用される以前の許可主義の時代に先祖返りするようで興味深い現象だと思えます。ただ、最近の例でいえば、ユーグレナ社の定款変更（SDGsの17のゴールの達成に資する事業に変更）にみられるように、定款に記載される目的は曖昧かつ多義的なものとなる傾向があることから、改めて定款記載の目的の法的な意味が問われているように思います。

四 第三に、BC導入の政策目的は「社会的課題の解決」にあるとされますが、これと従来議論されている「公益活動」「公的なミッション」とは区別されるべきではないか。そもそも社会的な課題の解決を目的としない会社は存在しないとすると、ビジネスモデルによって「社会的な課題」との関係にはグラデーションがあるように思います。事業内容の違いに応じて、社会的な課題それ自体の解決をコアな義務とする会社から少しリモートするものまで分けて考える必要があるように思います。

五 第四に、定款記載の目的やパーパス、ミッションが重要な機能を果たすとして、その目的の実現に向けた「ガバナンス制度」が整備されているかが確認されなければならないと思います。これらの仕組みが実効的な形で整えられないと、高邁な理念を掲げたところでお題目に終わってしまうからです。最も重要な「エンフォースメント」として、株主以外のステークホルダーに発言権や責任追及の権利は与えられておらず、「責任なきブランド」を奨励するものとなっているのではないかと思います。公的な目的を定款に記載しその実現を要求したところで、「株主」によるエンフォースメントしか想定されていない現状では、結局、従来の会社法上の規範を前提とすると株主がそういう公的な価値観を内在化していることに期待するほかないことになります。

六 最後に、BCの立法論を考えますと、法に期待される役割（の変化）について考えてみる必要があります。法の役割が「人々の行動を制約するもの」から「ある特定の目的を促進するもの」へと変化しているように思います。人々の認識や社会規範を変革する役割が期待されているように思います。BC関連の法制化は、企業イメージやブランドイメージの向上あるいはラベルであるといわれるのは示唆的です。ただ、立法化することで「ブランディング」を企図することが、かえって誤解（従来型の会社がPBCと同じことをすることは許されない等）を招きかねない点には注意が必要であると思います。

# 活動実施報告

下記の通り、拓殖大学経営経理研究所附属フランチャイズビジネス研究センターと日本流通学会 関東・甲信越部会との共催による研究会を実施いたしましたのでご報告申し上げます。

- 【共 催】 拓殖大学経営経理研究所附属フランチャイズビジネス研究センター  
日本流通学会 関東・甲信越部会 2022年度第4回部会研究会
- 【日 時】 2022年9月10日（土） 14：00～17：20
- 【テーマ】 フランチャイズビジネスをめぐる研究潮流と課題
- 【モデレーター】 堂野崎 衛（拓殖大学）
- 【会 場】 Zoom
- 【参加者】 31名

挨拶：田嶋 規雄（拓殖大学経営経理研究所附属フランチャイズビジネス研究センター長）

第1報告（報告時間40分，質疑応答20分）

大日方 良光（日本フランチャイズチェーン協会専務理事）

「フランチャイズビジネスの現状と課題」

進行：堂野崎 衛（拓殖大学）

第2報告（報告時間35分，コメント10分，質疑応答15分）

小本 恵照（駒澤大学）

「高齢化時代におけるフランチャイズ研究：現状の把握と今後の研究の方向性」

コメンテーター：福田 敦（関東学院大学）

第3報告（報告時間35分，コメント10分，質疑応答15分）

川端 基夫（関西学院大学）

「フランチャイズ研究の新たな課題——法人フランチャイジーとは何か——」

コメンテーター：北島 啓嗣（福井県立大学）

以 上

文責：堂野崎 衛



## 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 投稿原稿区別：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。

これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。

### 4. 様式

#### (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。
- (4) 図・表については、図・表の下に必ず、引用・参考文献及び編集等により作成した場合でも、出所や注記内容を明確に記載があること。

## 7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩に半括弧付き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。

注記内容は本文末に一括して記載するものとする。また、参考文献の表記についても同様とする。

- (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、投稿者が初校及び再校を行い、編集委員会もしくは所長が三校を行う。

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。特に、初校もしくは再校時に加筆・訂正等で本文内容を変更した場合は、「再査読」もしくは「再々査読」を行い、発行に支障をきたすと予想される場合は、編集委員会もしくは所長が紀要掲載の許可を取り消すことがある。

※査読後、掲載可の場合は、完成原稿（最終）として提出すること。

## 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 29 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。

附則

本要領は、令和 4 年 4 月 1 日から施行する。

以上

## 執筆者紹介（目次順）

稲葉 知恵子	商学部准教授（税務会計，財務会計）
植木 真理子	商学部教授（国際経営，ナレッジ・マネジメント）
金山 茂雄	商学部教授（IT 戦略論，情報科学）
佐野 雅隆	商学部准教授（生産管理，経営統計）
西 大輔	商学部助教（マーケティング，イノベーション）
牧野 功樹	商学部助教（管理会計，原価計算）
宮川 昭義	商学部教授（国際会計，財務会計）
岡嶋 慶	商学部教授（会計史，監査論）

## シンポジウム執筆者一覧

藤田 祥子	拓殖大学商学部教授
畠田 公明	福岡大学法学部教授
柳 明昌	慶應義塾大学法学部教授
長畑 周史	横浜市立大学国際商学部准教授
石川 真衣	東北大学大学院法学研究科准教授
林 欣蓉	慶應義塾大学大学院法学研究科博士課程

拓殖大学 経営経理研究 第123号 ISSN 1349-0281

2023年3月18日 印刷

2023年3月25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，島内高太，  
田嶋規雄，稲葉知恵子，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. 123

March 2023

---

**Celebrate Retirement of Professor Mori**

KANAYAMA Shigeo ..... ( 1 )

**Professor Mori on the Honor of Retirement**

MORI Sonoko ..... ( 3 )

**Articles**

Tax governance and disclosure approaches:

A comparative analysis of Japan and the UK ..... INABA Chieko ( 13 )

The DX Strategy of Japanese Automotive Firms:

Current Status and the Issues of CASE and MaaS  
..... UEKI Mariko ( 27 )

Strategies through corporate IT utilization

..... KANAYAMA Shigeo ( 37 )

Comparison of International Standards for Quality

Management Systems in Clinical Trials ..... SANO Masataka ( 51 )

Transparency and Consumer Behavior ..... NISHI Daisuke ( 61 )

Capital Investment Management Process in SMEs:

Empirical studies of non-financial indicators and  
their impact on financial performance ..... MAKINO Koki ( 73 )

Conceptual Differences Regarding Discussion for Periodic

Amortization of Goodwill ..... MIYAKAWA Akiyoshi ( 89 )

**Study Note**

Comparative Studies on Professional Formation of the Auditing

Profession, Part II: The Italian Experience ..... OKAJIMA Kei (105)

International Comparative Study of Benefit Corporations

in the Era of SDGs ..... (129)

---

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE  
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan