

2020
社会関連会計研究
Vol.32

Research in Corporate Social Accounting and Reporting



日本社会関連会計学会

The Japan Corporate Social Accounting and Reporting Association

ISSN 1340-9417

発刊に寄せて

宮崎 修行 (国際基督教大学)

ここに本年度も、5編の論文等を収録した『社会関連会計研究』が無事発刊されることになった。コロナウイルス蔓延により世界中の伝統行事も新企画も頓挫したり渋滞しているなかで、アカデミックな当学会の基盤をなす論文執筆活動が着実に進展しているのは、まことに慶ばしいことであり、投稿された会員、ご苦勞をいただいた編集委員と、査読を担われた方々に、心よりお礼を申し上げたい。

比較にならないかも知れないが、第2次世界大戦末期のナチスドイツが崩壊した、荒廃した1945年のドイツにおいても、なお、経営経済学や会計学系統の雑誌が、数編の論文を掲載して継続して発行されていたことを大学院生のときに発見して、感激したことを思い出してしまった。世界中を災禍で覆いつくした悲惨な戦争が5年の長きにわたり行われた裏で、地道な研究活動が密かに継続されていたのである。

さて、社会関連会計学会の2日間にわたる今年度の大会が、今年度も無事開催された。この大会は、言うまでもないが、今年4月から続くコロナの真只中で<リモート開催>の形で行われることになったのだが、開催校である立命館大学の東健太郎先生のたいへんご努力もあって、例年にも増して、ホンネでの熱い議論が戦わされた。とくに、これから国際的舞台上で英語論文を書いて戦わなければいけない若手研究者にとって、大きな収穫があったのではないかと思う。

大会当日は、アメリカ大統領選を3日後に控えた10月最後の日であり、ドイツでは例年、有名なビール祭りであるオクトーバーフェストが盛り上がっている頃であったが、1810年から210年間にわたって毎年開催されてきたこの伝統行事も、今年は残念ながら中止に追い込まれてしまった。

フランス、イギリスをはじめヨーロッパは、これから年末にかけて再び都市ロックダウンに追い込まれるようだが、このような事態は、今から100年前の1918年のスペイン風邪の世界的な大流行から数えて6度目のインフルエンザの大流行、パンデミックであり、決して地震などの自然現象などではなく、人為的な、すなわち人間が引き起こした社会的な災害であることは肝に銘じるべきであろう。

つまり、コロナによるパンデミックとは、グローバルな不可逆的地球温暖化進行の中で、企業による、森林破壊、気候変動、生物多様性を破壊する違法な野生生物取引などの社会責任を無視ないし軽視した経済行為が引き金になり、それに中国の強権的密室独裁政治とそれを追認し、加担する世界保健機構(WHO)による事態の軽視を政治的原因として引き起こされた、いわば政治的、経済的そして社会的な環境災害であるということである。そして、世界にはなお85万種類のコロナ同様のパンデミックを引き起こす恐れのあるウイルスがあるとも言われており、今後の予測される地球温暖化の進行により、これから毎年のように同じような深刻な感染症が世界を

席卷する恐れすら存在する。

このようななかで、本学会 HP の冒頭にあるように、＜企業の経済的責任＞はもとより、第 1 に＜企業の社会的責任＞を重視して企業情報開示制度の発展と改善を目ざして、昭和の終わりに、青木先生、山上先生、飯田先生、そして小川先生など 7 名の先駆者の先生方によって発足し、現在 200 余名の会員を擁するまでになった、われわれの社会関連会計学会が社会に果たす役割は、非常に大きいものと確信する。

2018 年に社会を揺るがしたカルロス・ゴーン被告の逮捕に関わる一連の企業不正、会計不正にしても、マスコミを見る限り、ゴーン被告と日産自動車と公認会計士の＜経済的責任＞は問われても、＜社会的責任＞はおおかた不問に付せられているように見える。また、社会責任を理論研究にしる実証研究にしる、学問研究の客観的な対象とすることが困難であることも、また否定できない事実である。

しかし、だからと言って、「企業の社会的責任」を不問に付すことが本末転倒であることはもとより言を俟たず、このような社会的風潮や方法論的困難性のなかで初心に帰って、チャレンジャーとしてのわれわれの学会が果たす役割は、まことに大きいものがある。学会員諸氏のいっそうのご努力と積極的なコミットメントにより、社会関連会計学会の活動が今後さらに大きく盛り上がり、所属会員数と投稿論文数が飛躍的に増大することを、心より期待している次第である。

今般の学会理事会と会員総会において、全国大会における統一論題のすべての報告が、次号より無条件で本誌に掲載されることが決議されたのは、こうした流れをさらに大きく前進させる一助となることと確信する。

今年度の統一論題は開催校の先生方の問題意識が素直に反映されたものと思う。当日の議論自体は、「社会関連会計の（現代的および将来的）可能性という問題」と、それとは異なる「若手研究者の海外の英文雑誌投稿の促進」という問題がミックスして討議され、少々難解な内容となったと感じたが、全会員にとって非常に興味深い重要な内容が熱く議論されたことは間違いのないことである。統一論題の報告が本誌に今後継続して掲載されることは、本学会のさらなる発展につながると期待する次第である。

2020 年 11 月

目 次

発刊に寄せて

【研究論文】

| | |
|---|----|
| 補助金等の会計処理 –負担付贈与の視点を含めて– 石津 寿恵 | 1 |
| サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの変化が CSRパフォーマンスに与える影響 金 宰弘・國部 克彦 | 15 |
| SDGs時代の企業のコンプライアンスについての考察 –グローバル・ガバナンスにおける企業の社会的責任のピラミッドの視点から– 野口 豊嗣 | 33 |
| 独立行政法人管理者の業績評価に関する理論的・実証的考察 –国民の負担に帰せられるが損益計算書計上外となるコストの役割の再考– 若林 利明・黒木 淳 | 49 |
| ステイクホルダーの重要性の視点から見るステイクホルダー・エンゲージメント 楚 雪 | 65 |

学会行事

Research in Corporate Social Accounting and Reporting

Volume 32 November, 2020

Articles

- Accounting treatment of subsidies: From the viewpoint of the contribution gift
Toshie Ishizu 1
- The impact of changes in sustainability management control systems on CSR performance
Jaehong Kim, Katsuhiko Kokubu15
- Study about the pyramid of CSR in SDG's era: Compliance at business for global governance
Toyotsugu Noguchi33
- The analytical and archival study for performance evaluation of incorporated administrative agencies: Reconsidering the roles of the cost of national burden
Toshiaki Wakabayashi, Makoto Kuroki49
- Stakeholder engagement based on the theory of stakeholder salience
Chu Xue65

Published by

The Japan Corporate Social Accounting and Reporting Association

Osaka City University, Faculty of Business

3-3-138 Sugimoto, Sumiyoshi-ku Osaka, 558-8585 Japan

【研究論文】

補助金等の会計処理 —負担付贈与の視点を含めて—

石 津 寿 恵

要旨

補助金等や寄付金は、公益・共益のために支出されるものである。したがってそれを受領した企業には、「もらったもの」という意識ではなく、目的たる公益・共益のためにそれを活用する責務を認識する必要がある。補助金等の目的に沿った事業遂行は社会的責任を果たすことにつながる。

本稿では、現在法人形態や国等によって異なっている補助金等の会計的性格について、補助金等を「契約」として捉える視点から受領時に当期の収益とする会計処理についての再検討を行った。その際、海外の基準や民法等の規定を踏まえて主に「条件」の有無に着目して、負担付贈与に該当する場合には負債とする可能性があるのではないかという考察を行った。

1 はじめに

もとより民間企業は、営利を目的とし投資者へのリターンが求められる存在である。しかしながら従来からのCSR活動の活発化、SDGsの考え方の普及、「伊藤レポート2.0」に見る企業経営の短期志向への警鐘・長期的利益重視の視点などにより民間企業の社会課題への貢献・取組みはもはや特別なことではない時代となっている。環境、雇用、教育、研究開発などといった社会的課題に関する民間企業の取組みへの支援には様々なものがあるが、公益・共益につながる事業活動の促進等に対する補助金等や寄付といった経済的支出もその一つの手法と考えられる。一方、企業の側には受領した補助金等や寄付をその目的である公益・共益に活用する責務があり、それを遂行することは社会的責任を果たすことにつながる。

補助金等には、補助金や助成金などがありその支出の主体には国・地方自治体といった公的組織はもとより助成財団など各種公益・共益的な民間法人などがある。また、法人や個人が行う寄付のうち一定のものには税制上の優遇措置が行われるという意味での公的支援もなされている。

キーワード：補助金 (subsidy, grant), 負担付贈与 (contribution gift), 契約法 (contract law), 片務契約 (unilateral contract)

本稿は、長期的なサービス提供に用いられる償却資産にかかる補助金等や寄付金（以下、補助金等）の会計的性格を検討するものである。

補助金等を受領した場合の会計処理は、支出者と受領者が合意した取り決めによることになるのは、一般の取引も補助金等も同様である。補助金には様々なものがあるが、そのうち大きな部分を占めるのは、国による「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」（以下、補助金適正化法という）に基づく補助金である。なお、地方自治体が行う事業に国が補助金を給付する場合等（間接補助事業）は適正化法の適用を受ける補助金である。国庫補助金の規模は、2020年に財務省が公表した2018年度「国の財務書類」の業務費用計算書によれば51.3兆円（補助金・交付金等）となっており全体の35.4%にもものぼっている（財務省主計局（2020））。

公益財団法人助成財団センターの調査によれば民間の助成団体（923団体）による助成金事業規模は約1,092億円（2016年度）となっている。プログラム数で見ると2,045であり、事業形態別では「研究」が571（27.9%）続いて「事業プロジェクト」が339（16.6%）、事業分野別では「教育」が592（28.9%）続いて「科学・技術」が478（23.4%）となっている（公益財団法人助成財団センター、2019）。

これらの補助金等は贈与取引と捉えられ、わが国の企業会計においては実務的に収益として会計処理されている。しかし、国際会計基準においては繰延収益（負債）とすることが認められ、わが国の独立行政法人では負債と捉えられるなど、扱いは様々である。補助金の交付を受けることをしばしば「もらう」と表現されることがある。大鹿（2011）が述べるように補助金等は「相当の反対給付を相手に求めないで交付する金銭であるという性格」をもっていると捉えられているため、「（交付者に対して）何ら責務を負わないという解放感を相手方を感じさせ、そのため、不正、不当支出に陥りやすい」ものとなっている側面がある。

本稿は、補助金等を贈与取引であり収益であるという一括りにした考え方について、その契約としての性質に則して捉え直す必要があるのではないかという問題意識に基づいている。補助金等について、契約取引にかかわる民法等の規定の視点も踏まえて、当期の収益もしくは負債（もしくは繰延収益）とする考え方について検討し¹⁾、現在多様になっている補助金等の会計処理方法を展望しようとするものである²⁾。

2 わが国における補助金等の会計上の取扱い

2.1 企業会計の規定

企業会計原則は、第三の5のFで「贈与其他無償で取得した資産については、公正な評価額をもって取得原価とする」とし、これについて企業会計原則注解注24には「国庫補助金等によって取得した資産について」がある。ここでは、

「国庫補助金，工事負担金等で取得した資産については，国庫補助金等に相当する金額をその取得原価から控除することができる。この場合においては，貸借対照表の表示は，次のいずれかの方法によるものとする。

- ・取得原価から国庫補助金等に相当する金額を控除する形式で記載する方法
- ・取得原価から国庫補助金等に相当する金額を控除した残額のみを記載し，当該国庫補助金等の金額を注記する方法」

とある³⁾。取得の原資とされた国庫補助金等の額を当該有形固定資産の取得原価から減額する処理は圧縮記帳と呼ばれ，一般に直接控除方式と積立金方式とがある。

わが国では従来より国庫補助金等を受領して有形固定資産を取得した場合，当該国庫補助金等の扱いについて資本説（資本剰余金とする見解）と利益説（利益剰余金とする見解）とがある⁴⁾。国庫補助金を資本助成と捉え持分とみなす見解として資本説があり，これには資本維持の立場を論拠とするものと企業体理論の立場を論拠とするものがある（木村他，1965）。

国庫補助金は株主からの抛却ではないため当然資本ではない等とする見解として利益説がある。これには「…贈与者が所有権を放棄することによって，受贈者の所有財産となし，ひいてはその純財産を増加せしめるものである。かかる意味において，それは受贈者たる企業ひいては株主にとって明らかに一種の利益（利得）をなすものと見なければならぬ」（岡部，1959）といった説明がなされる。

1954年に改訂された企業会計原則（貸借対照表原則四（三）B）では，国庫補助金は「その他の資本剰余金」として例示され，贈与剰余金と位置付けられていた。しかしながらその後1963年に改訂された企業会計原則では国庫補助金は資本剰余金の構成項目から外された。これは1962年の商法改正で資本取引が払込資本に係る取引に限定された影響と考えられる（藤井，2019）。現在では国庫補助金は利益説に収束している（池田，2016）。国庫補助金が資本に該当するかどうかは，資本主理論に立つか企業体理論に立つかにかかわる問題であるが，ここでは国庫補助金が資本から除かれたという点の記載にとどめる⁵⁾。

現在行われている会計処理である上記圧縮記帳の趣旨について醍醐（2008）は，「国庫補助金受贈益への当座の課税を見合わせて，補助金全額を…取得に充てることのできるよう配慮した措置といえる」とした上で，固定資産圧縮損は法人税法における損金算入要件を満たすために「政策的に築像された損失であって，資産の減価という実態的な裏付けがあるわけではない」としている。さらに，直接控除方式に関しては「帳簿に示されない金額について減価償却が行われないことになるから，適当ではない」（染谷，1999）とされているように，政策目的から支持されており実務上も広く用いられているものの，会計的には必ずしも適切と考えられているとは言いきれない。

2.2 独立行政法人の会計基準

補助金等を資本や収益ではなく負債として処理する会計基準も存在する。独立行政法人(以下、独法)では、まず、補助金等の会計処理に関して「…補助金等の概算交付を受けたときは、相当額を預り補助金等として整理するものとする。預り補助金等は流動負債に属するものとする。」(独立行政法人会計基準(以下、独法基準)第83第1項)とし、収益化については「預り補助金等は、補助金等の交付の目的に従った業務の進行に応じて収益化を行うものとする。」(独法基準第83第2項)と規定する。また、寄付金についても同様に「…当該資産が償却資産であるときは、その金額を預り寄附金から別の負債項目である資産見返寄附金に振り替える。償却資産の場合は毎事業年度、減価償却相当額を取り崩して、資産見返寄附金戻入として収益に振り替える。」(独法基準第85第2項(2))としている。

独法基準では、補助金等を受入れた時に流動負債である「預り〇〇」とし、補助金等の交付の目的物である固定資産の取得時において、固定負債である「資産見返〇〇」に振替える。さらに期末時にその「資産見返〇〇」から減価償却費と同額が「資産見返〇〇戻入」(収益)として計上される。減価償却とともに同額の収益化が行われているのである。

2.3 比較

わが国において補助金等について企業会計では当期の収益として処理されるが、独法では負債として処理される。この理由について、独法の業務運営の財源である運営費交付金についての説明となるが独法基準注解注61の以下の説明が参考になる。「…国から負託された業務の財源であり、運営費交付金の交付をもつただちに収益と認識することは適当ではない。したがって、交付された運営費交付金は相当額を運営費交付金債務として負債に計上し、業務の進行に応じて収益化する」(独法基準注解注61)⁶⁾。ここでは、財源が国から負託された業務のためのものであることを重視して負債とされていることがわかる。

独法は主務大臣が定める中期計画に従って目標を定めて業務を行う組織体である。このため補助金等について、その受領をもって即当期の収益とはせず、交付の目的に沿った業務(なすべき業務)を国からの負託と捉えてその遂行に従って順次収益とすると考えられる⁷⁾。独法と民間企業とでは補助金の支出者(政府)との関係が異なるため扱いが異なるように考えられる。

確かに、補助金等の支出者と受領者といった契約当事者間の関係に着目し、その関係の強弱(上下)によって成すべき業務が義務となる(負債)か、それともならない(収益)かが分かれているとも考えられる。しかしながら、受贈される補助金等そのものの「契約」としての性質を重視して着目してみるならば、同じ性質(であるならば)のものが、ある組織体にとっては負債、ある組織体にとっては収益となることは適切であろうか。つまり、契約当事者間の関係によるのではなく、契約として同じ性質の補助金等なのであれば同じ会計処理がなされてしかるべきとも考えられる。そうであれば、判断すべきは同じ性質かどうか—義務に該当するかどうか—という点

ということになる。これについては法的検討を踏まえて4節でさらに検討する。

3 海外における補助金等の会計上の取扱い

3.1 国際会計基準における取扱い

国際会計基準第20号国庫補助金の会計 (IAS No.20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance.) (以下、IAS 20号) は、政府補助金の会計処理と開示、およびその他の形態の政府援助に関する開示を規定したものである。ここで政府補助金は、「それによって補償される関連費用と対応させるために必要な期間にわたって定期的に収益として認識しなければならない。政府補助金は直接株主持分に貸方計上してはならない」(par.12)とされている。なお、政府とは、国のみならず地方自治体も含まれる⁸⁾。

政府補助金の認識の一般原則として、「企業が、補助金交付のための附帯条件 (conditions) を満たすこと」「補助金が受領されること。」が挙げられ、「補助金を受け取ること自体は、附帯条件が満たされたこと、または今後満たされることの決定的な証拠にはならない」とし、「附帯条件についての合理的な保証が得られるまでは認識しない」(par.7)とされる。

そして、「政府補助金は、補助金で補償することが意図されている関連コストを企業が費用として認識する期間にわたって、定期的に損益に認識する」(par.12) こととしている。その根拠は、「政府補助金は株主以外からの入金であるため、資本に直接に認識すべきではなく、適切な期間にわたって損益に認識すべき」とされ、また、政府補助金は「…無償 (gratuitous) で与えられることはまれで、企業が補助金交付の附帯条件を遵守し、課された義務 (obligations) を果たすことによって獲得されるため、企業が補助金で補償することが意図されている関連コストを費用として認識する期間にわたって損益に認識すべきである。」

などが挙げられている (par.15 (b))。

具体的会計処理としては、資産に関する政府補助金について「繰延収益として補助金を計上する方法」(繰延収益方式)と「補助金を控除して資産の帳簿価額を算出する方法」(原価控除方式)のいずれかにより財政状態計算書に表示しなければならないとされている (pars.24-27)。原価控除方式は、わが国における圧縮記帳と類似する方法であり、繰延収益方式を基準によって認めている点は、わが国と異なる点である。

補助金を直接株主持分に貸方計上する考え方をキャピタル・アプローチ、補助金を1期間又は数期間にわたって収益に計上する考え方をインカム・アプローチという。IAS 20号では後者を支持しており、その根拠のひとつとして、政府補助金は株主から受け入れたものではないこと、適切な期間にわたり収益として認識すべきことを挙げている (par.15 (a))⁹⁾。なお、ここで注目すべきことは、政府補助金が無償であることはまれである (附帯条件が付いている) とし、単なる

贈与取引として捉えられていないと考えられる点である。

このようにIAS 20号では資本計上を否定し、また関連費用と対応させて収益として認識するとしている。ただし、当期の収益とは限らず、関連費用と対応する期間にわたって収益（繰延収益）として認識するとしている¹⁰⁾。

3.2 米国基準における取扱い

米国において、政府補助金についての特定の会計基準等は存在しない。2015年にFASBから公開草案「政府援助」(Proposed Accounting Standards Update, Government Assistance (Topic832)) (以下, ASU832)が出されているが、そこには「現在のGAAPには営利主体(business entities)の政府援助の会計についてのガイダンスは存在しない」(p.2)とある。現状の実務の処理について、ASU832の「発行の背景」には、非営利主体に関する会計基準コディフィケーション(Accounting Standards Codification) (以下, ASC)のTopic958(受領寄付(contributions)ガイドライン) (以下, ASC958)の958-605-156-6を用いる主体や、IAS20号やTopic450(偶発債務)を適用する主体もあるということが述べられている(p.16)¹¹⁾。ASU832はまだASCとして公表されておらず、またASC958が実務的には用いられているとのことであるため、ここではASC958を用いて検討することとする。

まず、ここで取り上げられている寄付(Contribution)とは「所有者でない他の主体による、自発的な反対給付のない移転として行われる、無条件の(unconditional)現金その他の資産を他の主体に移転すること、または負債を清算もしくは取消すこと」(958-20-20)であるとしている。そして、提供者(donor)から資産を受領した時に収益として認識するとしている(958-20-25)。

つまり、寄付の定義には上記のように移転される資源が「無条件」であるとした上で、受け入れ時に収益とするとしている。図表1は寄付の収益認識についてのフローチャートである。ここでは、受け入れた寄付について「条件」があるかどうか(図表1のA部分)によって会計処理が異なることが示されている。条件がなければ当期の収益となり(図表1のB部分)、条件付きであれば「条件に適合したときに収益」(図表1のC部分)となる。つまり、条件に適合するまでは収益とはならない。

なお、ASC958-605-20には「条件」に関して、「寄付者が付した条件」(Donor-imposed condition)とは、寄付者の規定により、将来及び不確実な事象によって、提供した資産を返還させる権利があること、またはその資産の移転義務から解除されることが明示されていることとされている¹²⁾。この「条件」については米国の契約法の規定を4節で確認する。

3.3 比較

IAS20号およびASC958のいずれも、資本取引とする会計処理を行わない点では一致している。

しかしながら収益処理について、IAS20号では繰延収益を認めており、ASC958では収益とするとされている。

先に検討したようにIAS20号では、附帯条件を満たすに従って損益に認識するとし (par.15 (b)), それまでの間は繰延収益 (負債) としている。一方ASC958は、補助金を受領時 (移転時) に収益としているが、そもそもASC958は受け入れた資源が無条件であるものに適用されるとしている (ASC958-20-20)。したがって、両基準の違いは「条件」が付いたものについての取り扱いの違い、もしくは基準を適用する範囲に条件が付いたものを含めているかどうかの違いという可能性がある。

つまりASC958は、条件が付いていない資源の流入についてのみ取り上げて、それについては収益とするという規定である。図表1に示した通り、条件が付いている資源流入は条件に適合したときに収益となる (図表1のC部分)。一方、IAS20号は、条件が付いている (まだ条件に適用していない) が、資源はすでに流入しているものについての処理も規定しており、その部分について繰延収益処理を認めている。つまり基準が捉えられている領域に違いがある可能性がある。

川村 (2007) は、IASBの非金融負債に関する公開草案 (IASB,2005) に言及する中で、「契約上の債務は2つの種類に分類され、第1は将来の不確実な事象にその履行が依存する「条件付 (conditional)」（ないし偶発的<contingent>) 債務であり、第2はその履行のために時の経過以外の要因が要求されない「無条件 (unconditional)」（ないし非偶発的<non-contingent>) 債務であるとしている。さらに、第2の「無条件」債務はそれ自体で存在するのに対して、第1の「条件付」債務には「無条件」債務が必然的に伴うとする。そして会計上の認識の対象とされるべきものは現在の「無条件」債務から生ずる負債であるとする。したがって、第2に示した元来の「無条件」債務が認識の対象となることはもちろん、第1の「条件付」債務についても、条件の成立に伴って履行の義務を負うという意味で、企業はすでに「待機中の」債務 ('stand ready' obligation) を負担しており、「条件付」債務の場合であっても、会計上はそれに伴う「無条件」債務を認識しなければならない」とされていることを述べている。ここでは条件付きの債務について待機中の債務という説明がなされているのである。4節で、条件について契約法の視点からの検討を加える。

4 契約法の観点からの補助金等の考察

贈与取引で受け入れた資源のうち条件が付いている場合の取扱いを考えるにあたって、会計上の負債概念の検討が必要である。かつてわが国で繰延収益についての議論が活発に行われた際、「…繰延項目が負債としての性格を持つのか…概念フレームワークという負債の定義を満たすのか批判の対象」 (大日方,2013) とされた経緯がある。

負債について概念フレームワークに則してみると、まずわが国においては「過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源を放棄もしくは引き渡す義務、またはその同等物」(第3章5)とされている。国際会計基準においては「過去の事象の結果として経済的資源を移転するという企業の現在の義務」(par.4.26)とされ、米国においては「過去の取引または事象の結果として、特定の実体が、他の実体に対して、将来、資源を譲渡しまたは用役を提供しなければならない現在の債務から生じる、発生の可能性の高い将来の経済的便益の犠牲」(SFAC. No.6, par.35)とされている。いずれも、将来における引渡・移転・放棄の「義務」であるとされている¹³⁾。

本節では以下、義務に関して契約法に則して検討を行う。「契約上の権利義務を生じさせる契約が締結されたかどうか、また、契約上の権利を喪失したかどうか、契約上の義務を履行したかどうか、義務が消滅したかどうか、第一次債務者の地位から免責されたかどうかは民法に基づいて判断される。」(弥永, 2017)と考えられるからである。なおその際、検討の焦点を「条件」に当てる。先に検討した米国基準や国際会計基準では、条件の有無が収益とされるかどうかにより大きくかわっており、また以下のように、一般に贈与取引は片務取引であり受領者に義務は生じないとされるが、条件がついた場合には一概にそう判断されないと考えられるからである。

4.1 わが国の契約法

補助金適正化法による補助金は行政処分であるが、地方自治体の補助金は公法的規律の対象とならず私法契約を構成するものと考えられ、行政行為に該当しないと考えられる(小滝, 2016)¹⁴⁾。地方自治体の補助金における対象・条件は補助金交付要領、補助金の手続きは補助金交付規則に規定されている。「地方自治体の長が行う補助金交付決定は私法上の贈与契約である。しかしながらこれは、補助金交付規則の手続きや補助金交付要領に定める条件(負担)、補助金返還(解約)となる事由が補助金交付決定通知書(契約)に明示される「負担付贈与契約」である」(千葉県総務部政策法務課, 2011)との見解がある。なお、民間団体からの寄付については当然私法が適用になり、条件(負担)が付いていれば負担付贈与契約となる¹⁵⁾。

契約には、契約の両当事者が対価関係にある債務を負担しあう双務契約と、一方のみが債務を負担する片務契約とがある(平野, 2018)。一般に片務契約と捉えられている贈与契約であっても「負担付贈与契約」の場合には、民法第553条で「この規定に定めるもののほか、その性質に反しない限り、双務契約に関する規定を準用する」とされている。我妻他(2019)はこれに関して、負担付贈与とは、「受贈者をして一定の給付をすべき債務を負担させる贈与契約」(p.1143)とし、「負担付贈与に準用される主要なものには、同時履行の抗弁権…がある」(p.1144)としている¹⁶⁾。負担付贈与において平野(2018)は「受贈者は確かに対価関係に立つ給付が義務付けられるわけではないが、何らかの義務を負わされるため、有償契約に準じた特別の扱いが必要」となり、寄付申込記載内容に照らして寄付を目的に充当することが負担ないし条件のもとにさ

れたと認めるのが適当とする判例を引用している¹⁷⁾。こういった負担付贈与については「実質的に負担の範囲内では両者は対価関係にあると考えられる」（遠藤他，2002，中田，2017）からである。

同時履行の抗弁権とは、相手の履行の提供があるまで自分の債務の履行を拒絶できる権利のことである（平野，2018）。同時履行の抗弁権の成立には、契約の両当事者間に債権債務の対立が必要である（平野，2018）。負担付贈与においては受贈者の側に債務が生じる。受贈者が負担を履行しない時は、贈与者は、契約を解除できる（民法第541条，第542条の準用）。したがって、負担付贈与と認められる補助金，さらにはこれ該当する場合には寄付金も，契約時に契約条件として定められた内容を履行する義務が課されることになると考えられる。

なお、「受贈者の負担から利益を受ける者は，受贈者でも第三者でも，不特定多数の者でもよい」（遠藤他，2002），つまり，負担（条件）の履行により利益を得る者は当事者以外，社会一般でも構わない。つまり，補助金等のように公益・共益に資するためのものも該当すると考えられる。

4.2 米国の契約法

米国では契約法という単一かつ統一的な連邦法（federal law）は存在しない。米国の契約法理は伝統的にコモン・ロー（common law）の法体系の中で州ごとに培われてきた（高田，2018）。その重要な法源として契約法第2次リステイメント（Restatement（Second） of Contracts）（以下，リステイメント）がある¹⁸⁾。リステイメントにおいては「条件（condition）」を「契約上の義務の履行期が到来する前に発生しておかなければならない事象であり，発生することが不確実なもの」（Rest, 2d Con.224条）としている。これについては，「①契約当事者が契約の履行を行う前までに起こらなければ，②相手方の契約上の義務を取消すなど修正する効果を持つ」（樫，2019）ものと解されている。

ここでは履行期が到来するまでに発生していなければならないが，発生することが不確実なことを「条件」としている。そして，これを前章のASC958での検討に則して考えてみると，そういった不確実なものは基準が規定する寄付の範疇（条件付きでないもの）に入らないため，当期の収益として認識されないと捉えられていると考えられる。そして，条件に適合するようになった（確実となった）部分だけが収益になると考えることができよう。

5 小括—結びにかえて—

現在，補助金等の会計的取扱いについては，法人形態や国等によって異なっている¹⁹⁾。独法について，まず，その制度上政府との「密接な関係」ゆえに補助金等の受領に当たって負託された業務を遂行する義務が生じると捉えられ負債とされていると考えた。しかしこれについて，支出

者と受領者との相互関係の立場によって会計処理を規定するのではなく、補助金等そのものを契約として捉える立場によって、その契約が受領者に義務を生じさせる負債として捉えられるものなのかどうかという点から会計処理を規定することもできるのではないかとの視点から「条件」に着目して検討を加えた²⁰⁾。

これまで、補助金等は贈与取引と捉えられ、負債と捉えられていない。つまり贈与取引は片務取引であり、同時履行の抗弁権は生じず受領者に義務は生じない。義務が伴わないものであるため負債とはされてこなかった。しかし、民法の規定を考察すると片務契約でも負担付贈与は「受贈者も一定の給付をする債務を負担する贈与契約」(中田, 2017)である。そうであれば受領者に義務が生じるため負債との関係を整理する必要が生じると考えられる。なお、負担に該当するかどうかについては具体的な検討が必要であるが、地方自治体の補助金は負担付贈与に該当するとする見解が存在し、また、寄付金についても受領者に義務があるとする判例もある。

米国基準(ASC958)では寄付についての規定があり、そこでは寄付を収益処理するとされている。しかし当規定は「条件なし」の資源移転についての規定である。図表1のBに示したように条件が付いているものは条件に適合した部分についてのみ収益とするとされている。そして条件とはリステイトメントによれば契約の効力が発生するときまでに実現していなければならないが実現が不確実なものである。つまり、不確実な部分については確実になるまで収益を認識しないとされていると考えられる。

国際会計(IAS20号)においては、政府補助金は無償で与えられることはまれで、交付の附帯条件を満たすことによって獲得されること、(条件を満たすに従って)繰延収益から「それに関連するコストを費用として認識する期間」にわたって損益に認識するとされている。

したがって補助金等について一律に、贈与取引であるから収益とするのではなく、負担(条件)が付いているかどうかによって当期の収益として認識するかどうか判断されるべきと考えることができよう。そして、当期の収益とされない流入資源の貸方項目については、徳賀(2002)が「…使途が限定された国庫補助金などは、将来の経済的便益の犠牲を前提とした資金の提供であるため、資産負債中心観の下でも負債性を有するとの解釈が可能である。ただし、その場合には、繰延利益としてではなく、負債として認識され、評価されるべきであろう。」とするように、義務が存する一負債概念に適合する一のであれば、繰延収益としてではなく負債そのものとして認識することになると考えられる。

本稿では、補助金等の会計の取扱いについて、海外の基準や民法等の規定を踏まえて主に「条件」の有無に着目して考察した。今後、条件の意味や内容をさらに検討し精緻化することが課題である²¹⁾。その際、補助金の性質が国によっても、またそれぞれの補助金によっても異なることや、学問領域による用語の意味の違いについての注意深い考察が必要である。さらに、負債とする部分があると考えた場合、前受金との関係や契約債務の中での位置づけなど検討する課題が多いため、今後一層、関係領域研究や実務の動向なども含めて研究していきたい。

注

- 1) 従前より行われてきた贈与取引における資本説と収益説といった視点から考察するものではない。
- 2) もとより贈与取引一般についての基準があるわけではない。本稿では補助金等と寄付金を取り上げるがこれらは贈与取引の一角をなすものである。
- 3) 法人税法第42条には、「…帳簿価額を損金経理により減額し、又はその圧縮限度額以下の金額を当該事業年度の確定した決算において積立金として積み立てる方法（政令で定める方法を含む。）により経理したときは、その減額し又は経理した金額に相当する金額は、当該事業年度の所得の金額の計算上、損金の額に算入する。」とある。
- 4) このほか、国庫補助金を「独特の「贈与剰余金」であるとする見解」を別建てして3つに分類される場合もある。これは自己資本を払込資本、贈与資本、稼得資本及び評価替資本と捉えるものである（木村他、1965）。新井（1985）では、資本説と利益説の論拠の比較が行われている。
- 5) 藤井（2019）に詳しい論考がある。
- 6) 寄付金については注解注65「寄附金の負債計上について」に「寄附金は、…寄附者があらかじめその用途を特定したり、あるいは独立行政法人の側で用途を示して計画的に管理支出することが想定され、独立行政法人が通常はこれを何らかの特定の事業のための支出に計画的に充てなければならないという責務を負っているものと考えられる。このため、受領した寄附金の会計的な性格として、あらかじめ用途が特定されて管理されている寄附金に関しては、その未使用額と同額の負債の存在を認め、受領した期の終了後も引き続き独立行政法人に留保することとしている。」とある。ここでは、単なる贈与ではなく特定の事業のための支出に計画的に充てなければならないという「責務を負っている」ことから負債とされていることがわかる。
- 7) 運営費交付金の収益化について、独法基準注解注61において業務達成基準を原則としている。ただし期間進行基準及び費用進行基準が限定的に認められている。
- 8) IAS20号では、政府を「地方、国家又は国際機関のいずれかを問わず、政府、政府機関及びそれに類似する機関」（par.3）としている。
- 9) そのほか、政府補助金は財政援助を目的としており返済は予定されていないこと、政府補助金は営業活動の成果として稼得されたものではなく、関連費用を伴わずに供与された奨励金であることが挙げられている（par.14）。
- 10) わが国で国際会計基準を適用している企業のうち5割近くが政府補助金についての繰延収益処理を行っている（石津,2019）。
- 11) 958-605-156-6には、営利主体への政府からの資産の移転は適用外となっているにも関わらずこれを用いているという状況である。
- 12) このほか、当基準には「寄付者が付した制限」（Donor-imposed restriction）（寄付者の規定で、（寄付受領組織体の）経営側による限定（limits）よりもより明確に寄付資産の利用を明示するものであり、寄付資産の利用制限は一時的なものか永久的）の規定もある（ASC958）。これは条件と異なるため義務には該当しないと考えられる。両者の区別については石津（2018）、金子（2019）参照。
- 13) 補助金との関係における負債の定義については石津（2019）において行っている。そこでは「現在」の債務と言えるかどうかの整理も行った。なお、この検討に当たっては更に停止条件と解除条件（西川,2004）についての考察が必要であるが、これについては別稿で行いたい。
- 14) 補助金交付規則等に基づく交付決定については行政処分性を認め、交付要綱のみに基づくものには行政処分性を認めないとする見解もある（碓井,2011）。

- 15) 法的には、契約の効力の発生時点の捉え方等に関して負担と条件を区別して検討する必要がある。しかしここでは、補助金として契約は成立しており、資金が前受けされていることに注目して検討している。例えば、資金が贈与者（資金提供者）の支出目的に合致するように使用されない場合（提供すべきとしたサービスを提供しない等）に、その前受けした資金を贈与者（資金提供者）に戻す理由が、契約不履行によるか契約無効によるか等についての検討には踏み込んでいない。今後、法的な効力の発生等の側面からも検討を深めていきたい。
- 16) ただし、同時履行の抗弁権等の規定を準用するに当たっては、負担の性質に応じた具体的な検討が必要としている（我妻他, 2019）。また、中田（2017）は、同時履行の抗弁権には肯定説が多いが否定説もあるとする。しかしこれは「準用」かそれとも「双務契約上の相互関係ではないが公平の観点から同時履行関係を認める」という問題であるに過ぎないと述べている。
- 17) 平野（2018）は、「約束された用途への使用」は債務すなわち負担と言えるかどうかに関して、宗教法人に対する「目的の特定された寄付」の目的が果たされていないことから生じる返還請求の可否についての長野地松本支判10・3・10判タ995号175頁を引用し、寄付申込記載内容に照らして寄付を目的に充当することが「負担ないし条件のもとにされた」と認めるのが「適当」とする判例があることを述べている。
- 18) 米国契約法大系においては、契約法第2次リステイメントとともに統一商事法典（Uniform Commercial Code, 以下U.C.C.）があるが、これの第2編（Article2）が対象とする物品は動産に限られ、不動産、建物、役務等は対象としていない（高田, 2018）。このためここでは契約法第2次リステイメントを取り上げる。なお、契約に関しては基本的に州ごとに契約法理が制定法（statutes）が整備されているが、これらは契約法第2次リステイメントやU.C.C.と大差ないものである（高田, 2018）。
- 19) 勿論、補助金の性質は国によって異なる部分があると考えられる。ここでは、条件の付いた契約という視点から検討している。
- 20) 現代の会計が志向する資産負債アプローチからしても、義務が存在するかどうかという視点からの検討には意義があると考えられる。
- 21) 契約の効力の発生側の側面から、「負担」との区別の精緻化などの課題がある。また、当該義務が現在の義務に該当するかについても、停止条件・解除条件などの考察を踏まえて更に検討することも課題である。

参考文献

- Financial Accounting Standards Board (2016) *Accounting Standards Codification* (ASC) 958.
- Financial Accounting Standards Board (2015) *Proposed Accounting Standards Update, Government Assistance* (Topic832)
- Financial Accounting Standards Board (1985) *Statement of Financial Accounting Concepts No.6, Elements of Financial Statements*.
- International Accounting Standards Board (2018) *Conceptual Framework for Financial Reporting*.
- International Accounting Standards Board (2008) IAS No.20 *Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance*.
- International Accounting Standards Board (2005) *Exposure Draft of Proposed, Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets and IAS 19 Employee Benefits*.
- 新井清光（1985）『企業会計原則論』森山書店。
- 石津寿恵（2019）「国庫補助金の会計処理－資産負債アプローチの側面から－」『産業経理』第79巻第2号、pp.49-60。

- 石津寿恵 (2017) 「非営利組織会計における補助金の負債性に関する展望」『経営論集』第64巻第1.2.3合併号, pp.95-109。
- 池田幸典 (2016) 『持分の会計－負債・持分の区分及び資本取引・損益取引の区分』中央経済社。
- 碓井光明 (2011) 『行政契約精義』信山社。
- 遠藤浩, 川井健, 原島重義, 広中俊雄, 水本浩, 山本進一 (2002) 『民法 (6) 契約各論 (第4版増補補訂版)』有斐閣。
- 大鹿行宏編 (2011) 『補助金等適正化法講義』大蔵財務協会。
- 岡部利良 (1959) 「贈与剰余金の利益性」『企業会計』第11巻第14号。
- 大日方隆 (2013) 『アドバンスト財務会計』中央経済社。
- 金子良太 (2019) 「収益認識会計基準が政府・非営利組織会計に与える影響」『會計』第195巻第6号, pp.73-85。
- 川村義則 (2007) 「非金融負債をめぐる会計問題」『金融研究』(日本銀行金融研究所) 2007/8, pp. 27-67。
- 企業会計基準委員会 (2006) 『討議資料 財務会計の概念フレームワーク』。
- 木村重義, 蔦村剛雄編著 (1965) 『新版会計原則コンメンタール』中央経済社。
- 公益財団法人助成財団センター (2018) 『助成財団要覧2018』助成財団資料センター。
- 財務省主計局 (2020) 『平成30年度「国の財務書類」のポイント (一般会計・特別会計及び「連結」)』
https://www.mof.go.jp/budget/report/public_finance_fact_sheet/fy2018/point.pdf (2020年11月26日アクセス)。
- 小滝敏之 (2016) 『補助金適正化法解説:補助金行政の法理と実務 (増補第2版)』全国会計職員協会。
- 塩野宏 (2015) 『行政法 I (第六版) 行政法総論』有斐閣。
- 染谷恭次郎 (1999) 『現代財務会計 (第10版)』中央経済社。
- 醍醐聰 (2009) 『会計学講義[第4版]』東京大学出版会。
- 高田寛 (2018) 『アメリカ契約法入門』文眞堂。
- 千葉県総務部政策法務課 (2011) 『政策法務ニュースレター』Vol.7-3 (2011年3月25日)。
- 徳賀芳弘 (2002) 「V章会計における利益観－収益費用中心観と資産負債中心観－」齋藤静樹編著『会計基準の基礎概念』中央経済社。
- 中田裕康 (2017) 『契約法』有斐閣。
- 西川郁生 (2004) 『アメリカビジネス法[第3版]－契約類型と組織法－』中央経済社。
- 平野裕之 (2018) 『債権各論 I 契約法』日本評論社。
- 藤井秀樹 (2019) 『入門財務会計 (第3版)』中央経済社。
- 弥永真生 (2017) 「企業会計と民法の接点」『企業会計』第69巻第10号, pp.21-28。
- 樺博行 (2019) 『アメリカ民事法入門第2版』勁草書房。
- 我妻榮, 有泉亨, 清水誠, 田山輝明 (2019) 『我妻・有泉コンメンタール民法－総則・物権・債権－ (第6版)』日本評論社, pp.1138-1145。

本稿は、平成30年度科学研究費補助金 (基盤研究C) 研究代表石津寿恵 (課題番号19K02023) による研究成果の一部である。

石津寿恵 (明治大学経営学部)

(2020年7月1日 採択)

【研究論文】

サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの変化がCSRパフォーマンスに与える影響

金 幸 弘 ・ 國 部 克 彦

要旨

本稿の目的は、Simons (1995) のLOCの概念を用いて、SMCSの変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析することである。2016年と2018年に実施した2回の質問票調査から得られたデータをもとにして、SMCSの「変化の方向」、「変化の範囲」、「変化の規模」がCSRパフォーマンスに与える影響を分析した。その結果、変化の方向としては「前向きの変化」が、変化の範囲としては「全体的な変化」が、変化の規模としては「本質的な変化」が、企業のCSRパフォーマンスの向上に正の影響を与えることを明らかにした。この結果により、CSR経営を実行する企業が、SMCSを導入した後も、CSRパフォーマンスを向上させるためには、SMCSの継続的な改善が有効であることが示唆された。

1 はじめに

環境汚染、人権、貧困などの環境および社会問題に対する企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, 以下CSR) ¹⁾ が求められ、CSR経営を行う企業が増えつつある (経済産業省, 2014)。そのため、CSR経営を成功させるために、企業はどのような管理システムを構築し運用する必要があるのかについての研究の必要性が高まっている。管理会計のマネジメント・コントロール・システム (Management Control Systems, 以下MCS) 研究では、後述のように、予算システム、業績評価システム、報酬システムなど、複数のコントロール手段の活用が、企業戦略の遂行に従業員の参加を促進し、企業パフォーマンスを向上させることが指摘されている。したがって、CSR経営を実行する際にも、MCSの活用は役立つと考えられる。

近年、管理会計研究では、CSR経営にMCSの活用可能性を議論しようとする研究が多く行われてきている (Berry *et al.*, 2009; Ditillo and Lisi, 2014; Lueg and Radlach, 2016)。これらの

キーワード：サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム (sustainability management control systems), コントロール手段の変化 (changes of control systems), CSRパフォーマンス (CSR performance), マネジメント・コントロール・システム (management control systems), コントロール・レバー (levers of control)

研究では、多様な事例を用いて、企業がCSR経営を実行する際に、CSR活動に対する行動規範、リスク管理システム、業績評価システムなど、複数のコントロール手段が同時に活用されていることが分析されている (Arjaliès and Mundy, 2013; Crutzen *et al.*, 2017; 金, 2016)。一方、質問票調査から得られたデータを用いて、CSR経営におけるMCS活用の影響要因、MCS活用の企業パフォーマンスへの影響なども分析されている (Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016; 金, 2017; 2020)。

2010年にISO26000が発行され、2015年にはSDGsとパリ協定が採択されるに至り、企業にとってCSR経営はますます重要な戦略の一部となっており、そのためにはCSR経営のためのMCS (サステナビリティMCS: 以下SMCS) の継続的な改善が求められる。しかし、先行研究では、主に事例研究を用いてSMCSがどのように変化しているかを分析しているだけで (Bouten and Hoozée, 2016; Contrafatto and Burns, 2013)、改善によるSMCSの変化が企業パフォーマンスにどのように影響を与えているかまでは明らかにしていない²⁾。そこで本稿では、Simons (1995) のコントロール・レバー (Levers of Control, 以下LOC) の概念を用いて、日本企業におけるSMCSの変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析することを目的として、2016年と2018年に実施した質問票調査³⁾ から得られたデータをもとに、SMCSの変化を①変化の方向、②変化の範囲、③変化の規模との3つの観点から捉えて、CSRパフォーマンスに与える影響について分析を行う。

本稿の構成は以下の通りである。次節ではSMCSの概念と、Henri *et al.* (2017) をもとにした本稿の分析フレームワークを説明し、3節ではSMCSの変化とCSRパフォーマンスの関係について仮説を設定する。4節では分析に用いるデータおよび変数について説明し、5節では分析結果を述べる。最後に、6節で本稿の結論および今後の研究課題を提示する。

2 分析フレームワーク

本稿では、個々のコントロール手段ではなく、複数のコントロール手段から構成されるパッケージとしてのSMCSを研究対象とする。先行研究では、Simons (1995)、Merchant and Van der Stede (2007)、Malmi and Brown (2008) によって、MCSに関して様々な理論的フレームワークが提示されている。その中で、Simons (1995) は、LOCの概念を用いて、マネジャーが信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムという4つのコントロール手段を上手く活用することで、企業の事業戦略の達成が管理できると主張した。Simons (1995) のLOCフレームワークは、異なる役割を遂行するそれぞれのコントロール手段の役割に加えて、コントロール手段間の相互関係も同時に強調しているため、MCSに関するフレームワークの中で最も引用されており⁴⁾、SMCS研究においても、他のフレームワークに比して多く引用されている (Arjaliès and Mundy, 2013)。したがって、本稿で

は、Simons (1995) のLOCフレームワークに基づき、上記の4つのコントロール手段から構成されるSMCS⁵⁾を研究対象とする。

パッケージとしてのSMCSを効果的かつ効率的に設計し活用するためには、SMCSに影響を及ぼす要因、SMCSを構成するコントロール手段の役割、SMCSが企業に与える影響などを明らかにすることが必要である (Ditillo and Lisi, 2014)。SMCS研究の現状を分析した研究では、産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響、経営者のコミットメントなどの要因が、SMCS活用に影響を与えることが示されている (Guenter *et al.*, 2016; Lueg and Radlach, 2016)。また、国内のSMCS研究においても、公式的SMCSと非公式的SMCSの相互関係 (黒瀬, 2015; 細田他, 2013)、SMCSを構成するコントロール手段間の関係 (金, 2016)、SMCSが企業パフォーマンスを向上させるメカニズム (金, 2020) など、多角的な観点からSMCSの研究が行われている。

一方、SMCSを活用して、CSR経営の遂行を成功させるためには、SMCSの変化に注意を向ける必要がある。特に、2015年にSDGsやパリ協定の採択により、既存のCSR経営の遂行形態を変えようとする企業が増えると予想される。そのため、新しい企業環境に対応して、CSR経営を成功させるためには、SMCSをどのように改善していくかということも重要である。例えば、Bouten and Hoozée (2016) と Contrafatto and Burns (2013) は、CSRに関する法律・規制などにより、企業内でSMCSが変化し、SMCSの変化が企業構造や企業パフォーマンスに影響を与えることを示している。しかし、これらの研究は企業事例を用いて分析しているため、SMCS改善の方向性を一般的に提示するには限界がある。この点について、Henri *et al.* (2017) は質問票調査から得られたデータを用いて、エコ・コントロールの変化が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析しているが、CSR経営の中で環境的側面にのみ焦点を当てている。CSR経営の中で、従業員問題、人権問題などの社会的側面も重要であるため、本稿では、既存の研究領域を拡大して、社会的側面まで考慮したSMCSの変化を分析対象とする。

変化はある状態や性質などが他の状態や性質に変わることであるため、SMCSの変化にも、質的な変化、量的な変化、急進的な変化、漸進的な変化など、多様な種類の変化が考えられる。管理会計分野ではMCSの変化を分析対象にした研究が行われ、MCS変化の影響要因、企業に与える影響、変化が行われるコンテキストなどが分析されているが (Henri, 2010; Sulaiman and Mitchell, 2005)、これらの研究はMCS変化の性質を考慮していないことが指摘されている (Henri *et al.*, 2017)。これに対して、Henri *et al.* (2017) はMCS変化を単一の側面から分析すると、MCSの変化と企業パフォーマンスの関係について限られている部分的な結果しか提供することができないと主張し、環境経営を実行するためのエコ・コントロールの変化を、変化の方向、変化の範囲、変化の規模の3つの側面に分類して、それぞれの変化が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析した。したがって、本稿では、CSR経営の中で環境的側面のみを考慮しているが、エコ・コントロールの多様な側面を分析対象にしたHenri *et al.* (2017) の分析フレ

ームワークを援用して、SMCSの「変化の方向」、「変化の範囲」、「変化の規模」が企業のCSRパフォーマンスに与える影響を分析する。

3 仮説設定

3.1 SMCSの変化の方向とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の方向は、企業内でのSMCS活用の位置付けが変わることを意味する。そのため、SMCSの変化には、SMCSがより重要視される場合の「前向きの変化」と、SMCSがあまり重要視されなくなった場合の「後ろ向きの変化」という2つの方向が考えられる。例えば、CSRに関する行動指針を新しく設定したり、既存の行動指針に新しい項目を追加することは「前向きの変化」であり、CSR活動へ投下する経営資源の減少は「後ろ向きの変化」である。

Henri *et al.* (2017) は、前向きのエコ・コントロールの変化が環境パフォーマンスの向上に正の影響を与えることを示した。エコ・コントロールの活用は、企業の環境経営に対するマネジャーの意思決定を支援することはもちろん、従業員が環境活動に積極的に取り組むようにするため、企業内でエコ・コントロールの活用がより重要視され、前向きの方向に変化した場合、企業の環境パフォーマンスが向上すると主張した。同様に考えれば、CSR経営の実行を成功させるために、新しくCSR目標を策定したり、CSR活動を計画して経営資金を配分し、CSR活動を評価するようになれば、多くの従業員をCSR活動に参加させることが可能となり、このようなSMCSの前向きの変化はCSRパフォーマンスの向上にプラスの影響を与えるであろう。したがって、SMCS変化の方向について、以下のように仮説を設定する。

【仮説①】 SMCSの前向きの変化は、後ろ向きの変化より、CSRパフォーマンスを向上させる。

3.2 SMCSの変化の範囲とCSRパフォーマンス

Simons (1995) は、MCSを構成する個々のコントロール手段は互いに関係し合っているため、マネジャーはコントロール手段間関係を理解した上で、MCSを設計し活用すべきであることを主張した。MCS研究では、パッケージとしてのMCS (Widener, 2007) や、MCSを構成するコントロール手段間関係 (Bedford and Malmi, 2015) を研究対象にして、それが企業の財務パフォーマンスに影響を与えることが検証されている。同様に、エコ・コントロール研究においては、Henri *et al.* (2017) が、MCS変化に関する多くの研究が一部のコントロール手段のみを研究対象としていることを指摘し、エコ・コントロールの部分的な変化よりも、複数のコントロール手段を同時に変化した方が、企業の環境パフォーマンスをより向上させることを示している。

本稿では、SMCSの変化の範囲を、時間の経過により、SMCSを構成する個々のコントロール

手段の活用程度（数）が変化することと定義する。範囲の変化は、SMCSを構成する複数のコントロール手段が同時に変わる「全体的な変化」と、単一のコントロール手段のみが変わる「部分的な変化」に分けられる。

Arjaliès and Mundy (2013) は、Simons (1995) のLOCフレームワークを用いて、企業がCSR戦略を遂行する際に、どのようなコントロール手段を活用しているかを分析し、パッケージとして複数のコントロール手段を同時に活用することがより効果的であることを示した。同様に、金 (2016) は、日本企業2社の事例研究により、SMCSの活用形態はそれぞれ異なっているが、SMCSを構成する個々のコントロール手段が互いに関係し合っていることを指摘した。また金 (2020) は、日本企業1,325社を対象にした大規模質問票調査を実施して、複数のコントロール手段に構成されるSMCSの活用がCSRパフォーマンスを向上させ、さらにそれが間接的に財務パフォーマンスにも影響を与えるメカニズムを明らかにした。これらの先行研究から、CSR経営を実行する際には、単一のコントロール手段よりも複数のコントロール手段を同時に活用した方が、コントロール手段間のシナジー効果により、CSRパフォーマンスの向上に影響を与えると考えられる。したがって、次にSMCS変化の範囲について、以下のように仮説を設定する。

【仮説②】 SMCSの全体的な変化は、部分的な変化より、CSRパフォーマンスを向上させる。

3.3 SMCSの変化の規模とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の規模は、企業へのSMCSの経営へのインパクトが変わることを意味する。変化の規模には、SMCS変化が企業経営の中心に影響を与える「本質的な変化」と、あまり影響を与えない「周辺的な変化」に分けられる。例えば、環境にやさしい製品の製造・販売が企業の新しい戦略となる場合、新戦略は企業活動の隅々にまで影響を与えるため、それをもたらすSMCSの本質的な変化は全従業員の行動にも強く影響を与えるのである。これに対して、CSR経営が本業とあまり関係なく、形式的に実行されている場合、SMCSの変化も特定の部署や一部の従業員のみを対象にした周辺的な変化にとどまると考えられる。

先行研究では、ABC (Activity-Based Costing) やBSC (Balanced Scorecard) のように、主に単一のコントロール手段が企業パフォーマンスや企業変化など、企業全体に影響を与えていることが示されたが (Briers and Chua, 2001; Hoque, 2014)、パッケージとしてのMCSを変化の規模から分析した研究はほとんど行われていない。これに対して、Henri *et al.* (2017) は、エコ・コントロールの変化の規模が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析したが、有意な結果は得られなかった。

企業活動の隅々にまで強いインパクトを与えるSMCSの活用は、そうではない場合に比べて、CSRに対する企業の価値観、すなわち全社的に共有すべきCSRの方向性を従業員に浸透させ、従業員のCSR活動への参加を促進することを可能とすると考えられる。このようなSMCSの本質的

な変化は、CSR経営が企業全体への浸透を促進し、部署間や従業員間の境界を越えたコミュニケーションを可能にし、様々な形態のCSR活動の計画と実行にもつながると予想される。その結果、企業のCSRパフォーマンスにもプラスの影響を与えるであろう。したがって、SMCS変化の規模について、以下のように仮説を設定する。

【仮説③】 SMCSの本質的な変化は、周辺的な変化より、CSRパフォーマンスを向上させる。

4 研究方法

4.1 データ収集

本稿では、2016年と2018年に実施した2回の質問票調査から得られたデータを用いてSMCSの変化を測定する。各調査では、『2016年版CSR企業総覧』と『2018年版CSR企業総覧』に掲載されている日本企業を対象に質問票を送付した⁶⁾。質問票の回答者は、各調査企業の「CSR推進部門の責任者、もしくはそれに準じる方」とし、回答用紙は1部ずつ回収する方法を用いた。

2016年の調査では、1,325社に質問票を送付して175社（13.2%）から回答が得られた。2018年に実施した調査では、1,413社に質問票を送付して170社（12.0%）から回答が得られた。本稿では、2016年調査と2018年調査の両方に回答があった企業72社のうち、CSRパフォーマンスのデータが得られなかった企業9社を除外して、最終的に63社のデータを用いて分析を行う。63社のデータが送付先企業を偏りなく体表しているのかを確認するために、産業分布、従業員数の変数を用いて非回答バイアスの検定を実施し、分析データに非回答バイアスがないことを確認している。

4.2 変数の測定

2016年と2018年の2回の質問票調査から、各年度のSMCSと、2016年から2018年へのSMCSの変化を測定した。SMCSは、Simons (1995) のLOCフレームワークを援用したHenri (2006)、Widener (2007)、Arjaliès and Mundy (2013) を参考にして、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つに分けて測定した。それぞれの質問項目はリッカート7点尺度で評価し、尺度が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定した⁷⁾。その後、SMCSを構成する各コントロール手段の確認的因子分析を行った。表1は、SMCSに関する質問項目を表すものである。表1の標準化係数は、質問項目がコントロール手段にどの程度の影響を与えるかを標準化して表す数値で、 R^2 はその決定係数である。その結果、全体的にそれぞれの質問項目がSMCSを構成する各コントロール手段を十分に説明していることが確認できた。

CSRパフォーマンスについては、東洋経済新報社の『2017年版CSR企業総覧』と『2019年版

CSR企業総覧』が提供するCSRスコアを用いて測定した。東洋経済新報社によるCSR評価は、人材活用、環境、企業統治、社会性の4つの項目で評価を行っている。しかし、企業統治に関するデータは、SMCSの質問項目に重複しているため、企業統治のスコアを除外して、それぞれ100点満点の人材活用、環境、社会性といった3つの項目を用いて300点満点のCSRパフォーマンスを測定した。

コントロール変数には、企業規模、産業、経済的資源を用いる。企業規模は従業員数を使用し、産業は製造業と非製造業に分類したダミー変数を用いる。経済的資源は、『2017年版CSR企業総覧』と『2019年版CSR企業総覧』が提供する収益性指標⁸⁾を用いて測定した。

表1 SMCSに関する質問項目

| 質問項目 | 2016 | | 2018 | |
|--|-------|----------------|-------|----------------|
| | 標準化係数 | R ² | 標準化係数 | R ² |
| 【信条システム】 | | | | |
| 企業理念は、CSRに関する価値観を従業員に伝えている | 0.40 | 0.16 | 0.56 | 0.31 |
| 経営者は、CSRに関する価値観を従業員に伝えている | 0.88 | 0.77 | 0.72 | 0.52 |
| 社内研修および社内教育を通じて、CSRに関する価値観を従業員に伝えている | 0.71 | 0.51 | 0.92 | 0.84 |
| イントラネットのような社内情報システムを通じて、CSRに関する価値観を従業員に伝えている | 0.65 | 0.42 | 0.92 | 0.85 |
| 従業員は、当社のCSRに関する価値観を理解している | 0.79 | 0.63 | 0.72 | 0.51 |
| 【境界システム】 | | | | |
| 従業員にCSR活動を促進させるために、CSR行動規範を活用している | 0.75 | 0.56 | 0.85 | 0.73 |
| CSR行動規範は、従業員に望ましくない行動についての情報を提供している | 0.80 | 0.64 | 0.74 | 0.55 |
| 従業員に回避すべきCSR関連リスクを周知するシステムが構築されている。 | 0.78 | 0.60 | 0.83 | 0.70 |
| 従業員は、当社のCSR行動規範を理解している | 0.85 | 0.71 | 0.90 | 0.81 |
| 【診断的コントロール・システム】 | | | | |
| CSR活動を実行するために多様な目標を設定している | 0.89 | 0.80 | 0.85 | 0.72 |
| CSR活動に関するKPI（重要業績指標）を設定している | 0.79 | 0.63 | 0.94 | 0.87 |
| CSR活動の成果を測定し、モニタリングしている | 0.96 | 0.91 | 0.95 | 0.91 |
| CSR活動の成果を組織内外に報告している | 0.62 | 0.40 | 0.68 | 0.46 |
| CSR活動の評価は、次年度のCSR活動計画に影響を与えている | 0.83 | 0.68 | 0.68 | 0.46 |
| 業績評価および報酬システムにCSR関連指標が含まれている | 0.55 | 0.30 | 0.46 | 0.21 |
| 【インタラクティブ・コントロール・システム】 | | | | |
| CSR課題に対応するために、定期的な会議を開催している | 0.74 | 0.54 | 0.69 | 0.45 |
| CSR課題に対応するために、セミナーおよび講演会を開催している | 0.68 | 0.46 | 0.66 | 0.44 |
| CSR課題に対応するために、部署間でのコミュニケーションが行われている | 0.93 | 0.86 | 0.84 | 0.71 |
| CSR課題に対応するために、外部のステイクホルダーとのコミュニケーションが行われている | 0.85 | 0.72 | 0.74 | 0.55 |
| CSR課題に対応するために、上司と部下間のコミュニケーションが行われている | 0.85 | 0.72 | 0.87 | 0.75 |
| CSR活動のベスト・プラクティスを企業内で共有している | 0.89 | 0.79 | 0.73 | 0.54 |

5 分析結果

5.1 SMCS変化の分類

本稿の目的は、SMCSの変化が企業のCSRパフォーマンスに与える影響を分析することである。そのため、まずSMCSの変化を変数化する必要がある。2016年のSMCS活用が2018年にどのように変化したのか、SMCSの変化を、それぞれ変化の方向、範囲、規模といった3つの側面から分類するために、本稿では2016年と2018年のSMCSの活用度を基準にして、それぞれクラスター分析を行った。クラスター分析を用いると、クラスター内およびクラスター間の移動により、多様な形態のSMCSの変化が確認できる。クラスター分析の結果は表2のように、それぞれ2つのクラスターに分類された。C1にはSMCSをあまり活用していない企業が分類され（平均値3.57と4.28）、C2にはSMCSを積極的に活用している企業が分類された（平均値5.85と6.10）。また、C1とC2の平均値差のt検定の結果、各年度のC1とC2の企業群間では、それぞれの個々のコントロール手段の活用だけでなく、複数のコントロール手段から構成されているSMCSの活用が有意に異なっていることが示された（ $p<0.01$ ）。

表2 2016年と2018年のSMCS活用による各クラスターの平均値

| SMCS | 2016年 | | | 2018年 | | |
|-----------|--------------|--------------|--------|--------------|--------------|--------|
| | C1 (n=12) | C2 (n=51) | t-test | C1 (n=18) | C2 (n=45) | t-test |
| 信条 | 4.77 | 6.09 | *** | 4.93 | 6.32 | *** |
| 境界 | 3.60 | 6.04 | *** | 4.92 | 6.36 | *** |
| 診断的 | 3.07 | 5.68 | *** | 3.57 | 6.08 | *** |
| インタラクティブ | 2.85 | 5.57 | *** | 3.69 | 5.62 | *** |
| SMCS (全体) | 3.57 | 5.85 | *** | 4.28 | 6.10 | *** |

*** $p<0.01$; ** $p<0.05$; * $p<0.1$

次に、それぞれのSMCS変化の形態に関する3つの変数を作成するために、2016年のクラスターから企業が2018年にどのように移動したかについて、同クラスター内（C1→C1またはC2→C2）およびクラスター間（C1→C2またはC2→C1）の移動の4つの移動パターンに分類した。表3は、左の列から移動パターン、SMCSを構成する各コントロール手段、2016年と2018年のSMCSの活用程度（平均値）、平均値の増減（変化の方向）、t検定による平均値差の有意性（変化の範囲）、Cohen's dによる平均値差の効果量⁹⁾（変化の規模）、SMCSの変化を表したものである。

表3の「C1→C1」のグループ（9社）を例にとって説明すれば、このグループの企業では4つのコントロール手段の平均値がそれぞれ増加している（符号を「+」に表示）。これは2016年に

比べて2018年にSMCSをより活用していることなので、SMCS変化の方向は前向きの変化として1（ダミー変数）に分類する。次に、2016年と2018年の平均値差の有意性を見ると、「C1→C1」のグループではSMCSの中で境界システムのみが有意な差が出ている。これは、4つのコントロール手段の中で一部のコントロール手段の変化しか有意ではないということなので、SMCS変化の範囲は部分的な変化として0に分類する。最後に、平均値差の大きさを表す効果量はその値が1以上であれば、平均値差の効果が大きいと解釈できる。「C1→C1」のグループでは、4つのコントロール手段の平均値差の効果量が1未満なので、SMCS変化の規模は周遍的な変化として0に分類する。以下では、SMCS変化に関する各ダミー変数を用いて、それぞれのSMCS変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析する。

表3 クラスタ内およびクラスタ間の移動によるSMCS変化の分類¹⁰⁾

| クラスタの移動 | SMCS | 2016年平均値 | 2018年平均値 | 変化の方向性 | 平均値差の有意性 | 平均値差の効果量 | SMCSの変化 |
|-----------------|----------|----------|----------|--------|----------|----------|----------------------|
| C1→C1 (n=9) | 信条 | 5.04 | 5.13 | + | n. s. | 0.10 | 方向：1 範囲：0 規模：0 |
| | 境界 | 3.72 | 4.89 | + | * | 0.76 | |
| | 診断的 | 3.07 | 3.54 | + | n. s. | 0.60 | |
| | インタラクティブ | 3.13 | 3.59 | + | n. s. | 0.48 | |
| C1→C2 (n=3) | 信条 | 3.93 | 5.80 | + | n. s. | 1.45 | 方向：1 範囲：0 規模：1 |
| | 境界 | 3.25 | 5.92 | + | n. s. | 0.97 | |
| | 診断的 | 3.06 | 5.39 | + | n. s. | 1.32 | |
| | インタラクティブ | 2.00 | 4.83 | + | ** | 3.27 | |
| C2→C2 (n=42) | 信条 | 6.16 | 6.36 | + | ** | 0.36 | 方向：1 範囲：1 規模：0 |
| | 境界 | 6.13 | 6.39 | + | ** | 0.41 | |
| | 診断的 | 5.87 | 6.13 | + | * | 0.28 | |
| | インタラクティブ | 5.70 | 5.68 | - | n. s. | 0.03 | |
| C2→C1 (n=9) | 信条 | 5.80 | 4.73 | - | *** | 1.86 | 方向：0 範囲：1 規模：1 |
| | 境界 | 5.64 | 4.94 | - | n. s. | 0.60 | |
| | 診断的 | 4.78 | 3.61 | - | ** | 0.86 | |
| | インタラクティブ | 4.93 | 3.78 | - | * | 0.71 | |

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1

5.2 仮説検証

5.2.1 SMCSの変化の方向とCSRパフォーマンス

2016年と2018年間でSMCSの活用度の平均値が増加した場合は「SMCSの前向きの変化」（プラスの符号）に、平均値が減少した場合は「SMCSの後ろ向きの変化」（マイナスの符号）に分

類した。その結果、SMCSが前向きの変化した企業が54社（表3のC1→C1, C1→C2, C2→C2）、後ろ向きの変化した企業が9社（表3のC2→C1）であることが示された。次に、下記の回帰分析モデル（1）を用いて、仮説①を検証する。従属変数Yは、2016年から2018年へのCSRパフォーマンスの変化で、2018年度のCSRスコアから2016年度のCSRスコアを引いた値である。説明変数X₁は、SMCS変化の方向で、マイナスの場合（後ろ向きの変化）は0、プラスの場合（前向きの変化）は1とした。コントロール変数X₂は、2016年から2018年への企業規模の変化で、2018年度の従業員数（自然対数）から2016年度の従業員数（自然対数）を引いた値である。コントロール変数X₃は産業で、非製造業が0、製造業が1のダミー変数である。コントロール変数X₄は、2016年から2018年への経済的資源の変化で、2018年度の経済的資源から2016年度の経済的資源を引いた値である。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (1)$$

回帰分析の結果を表4に示す。「SMCSの変化の方向」はCSRパフォーマンスの変化と正の関係であることが分析され（p<0.10）、仮説①は支持された。つまり、SMCSの活用度が前向きに変化した場合、そうではない場合と比べて、企業のCSRパフォーマンスがより高くなる傾向が認められた。これは企業がCSRパフォーマンスを向上させるためには、SMCSの活用を増やす形に改善していく必要があることを示唆している。

表4 SMCSの変化の方向がCSRパフォーマンスに与える影響

| 説明変数 | CSRパフォーマンスの変化 | | | |
|------------|---------------|--------|--------|-------|
| | 係数 | 標準誤差 | t値 | 有意確率 |
| (定数項) | 28.468 | 11.323 | 2.514 | ** |
| SMCSの変化の方向 | 8.931 | 4.677 | 1.910 | * |
| 企業規模の変化 | 1.318 | 10.226 | 0.129 | n. s. |
| 産業 | -1.187 | 3.450 | -0.344 | n. s. |
| 経済的資源の変化 | -0.908 | 1.325 | -0.685 | n. s. |

R²= 0.064 調整済みのR²= 0.01

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1

5.2.2 SMCSの変化の範囲とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の範囲については、表3における2016年と2018年の各コントロール手段の平均値を比較して、有意な差の数が3つ以上の場合（C2→C2, C2→C1）は「SMCSの全体的な変化」¹¹⁾に、1つの場合（C1→C1, C1→C2）は「SMCSの部分的な変化」に分類した。その結果、SMCS

が全体的に変化した企業が51社、部分的に変化した企業が12社であることが示された。次に、下記の回帰分析モデル(2)を用いて、仮説②を検証する。説明変数 X_1 はSMCS変化の範囲で、部分的变化が0、全体的変化が1のダミー変数である。従属変数 Y 、コントロール変数 $X_2 \sim X_4$ は、上記の回帰分析モデル(1)と同様である。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (2)$$

表5に示すように、「SMCSの変化の範囲」はCSRパフォーマンスの変化と正の関係であることが示され ($p < 0.10$)、仮説②は支持された。MCSに関する先行研究で議論されたように、SMCSをパッケージとして捉え、SMCSが全体的に変化した場合は、そうではない場合に比べて、企業のCSRパフォーマンスがより高くなる傾向が認められた。この結果は、SMCSの活用形態を変える際に、SMCSを構成する個々のコントロールを部分的に改善するよりは、コントロール手段間の相互関係を考慮して、全体的に改善した方がCSRパフォーマンスの向上に有効であることを示唆している。

表5 SMCSの変化の範囲がCSRパフォーマンスに与える影響

| 説明変数 | CSRパフォーマンスの変化 | | | |
|------------|---------------|--------|--------|-------|
| | 係数 | 標準誤差 | t値 | 有意確率 |
| (定数項) | 27.729 | 11.185 | 2.479 | ** |
| SMCSの変化の範囲 | 7.972 | 4.241 | 1.880 | * |
| 企業規模の変化 | 4.086 | 10.264 | 0.398 | n. s. |
| 産業 | -0.816 | 3.454 | -0.236 | n. s. |
| 経済的資源の変化 | -1.044 | 1.340 | -0.779 | n. s. |

$R^2 = 0.063$ 調整済みの $R^2 = 0.03$

*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

5.2.3 SMCS変化の規模とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の規模については、表3における2016年と2018年の各コントロール手段間の平均値差の効果量を計算して、それぞれ4つのコントロール手段の効果量の平均値が1以上の場合 ($C1 \rightarrow C2, C2 \rightarrow C1$) は「SMCSの本質的な変化」に、1未満の場合 ($C1 \rightarrow C1, C2 \rightarrow C2$) は「SMCSの周辺的な変化」に分類した。その結果、SMCSが本質的に変化した企業が12社、周辺的に変化した企業が51社であった。次に、下記の回帰分析モデル(3)を用いて、仮説③を検証する。説明変数 X_1 は、SMCS変化の規模で、周辺的な変化は0、本質的な変化は1のダミー変数である。従属変数 Y 、コントロール変数 $X_2 \sim X_4$ は、上記の回帰分析モデル(1)と同様である。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (3)$$

表6に示すように、「SMCSの変化の規模」がCSRパフォーマンスの変化と正の関係であることが分析され (p<0.01), 仮説③は支持された。この結果は, SMCSが企業全体に影響を与える本質的な変化の場合, そうではない場合に比べて, 企業のCSRパフォーマンスがより高くなる傾向があるため, 企業でSMCSの活用形態を変える際に, 形式的なSMCSの改善よりは, 企業全体の隅々にいきわたるように, SMCSの設計および活用を改善した方がCSRパフォーマンスの向上に有効であることを示唆している。

表6 SMCSの変化の規模がCSRパフォーマンスに与える影響

| 説明変数 | CSRパフォーマンスの変化 | | | |
|------------|---------------|-------|--------|-------|
| | 係数 | 標準誤差 | t値 | 有意確率 |
| (定数項) | 19.125 | 9.227 | 2.073 | ** |
| SMCSの変化の規模 | 13.836 | 3.885 | 3.561 | *** |
| 企業規模の変化 | 1.396 | 9.531 | 0.146 | n. s. |
| 産業 | -0.402 | 3.222 | -0.125 | n. s. |
| 経済的資源の変化 | -1.118 | 1.234 | -0.907 | n. s. |

R²= 0.186 調整済みのR²= 0.128

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1

6 おわりに

ISO26000の発行, SDGsとパリ協定の採択など, 企業に対するCSR経営の要求が高まっている中, 企業はSMCSを構築するだけでなく, それを継続的に改善していく必要がある。SMCSの変化がCSRパフォーマンスに与える影響を理解すれば, そのような活動を促進する際に有効であろう。しかし, 先行研究では, 企業がCSR経営を実行する際に活用するSMCSの変化に注目した研究は行われていない。そこで, 本稿では, 2016年と2018年に実施した2回の質問票調査を用いて, ①変化の方向, ②変化の範囲, ③変化の規模の3つの観点から, 日本企業におけるSMCS変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析した。結論は以下の通りである。

第1に, SMCS変化の方向とCSRパフォーマンスの関係において, SMCSの前向き方向への変化がCSRパフォーマンスの向上に正の影響を与えることが示された。そのため, CSR経営を実行している企業では, CSRパフォーマンスを向上させるために, SMCSの活用を維持するよりも,

企業環境に考慮してSMCSを継続的に改善していくことが有効である。

第2に、SMCS変化の範囲とCSRパフォーマンスの関係において、SMCSが部分的に変化するよりも、全体的に変化した方がCSRパフォーマンスを向上させることが示された。SMCSを構成するコントロール手段は相互に関係し合っているため、SMCSの改善が必要となった場合、一部のコントロール手段のみを改善するよりは、関連し合う複数のコントロール手段を同時に改善する方が有効であることが示唆された。

第3に、SMCS変化の規模とCSRパフォーマンスの関係において、SMCSが本質的に変化した方がCSRパフォーマンスを向上させることが示された。企業がCSR経営を実行する際、CSR活動への従業員の参加は不可欠であるため、あまりインパクトのないSMCSの改善よりは、企業全体に強く影響を与え、CSR活動に従業員の関心をもたせるように、本質的なSMCSの改善がより有効であることが示唆された。

本稿の第1の貢献は、2016年と2018年に実施した2回の質問票調査を用いて、SMCS活用の変化を研究対象にしたことである。先行研究では、主に事例研究を用いてSMCSの変化を分析しており、SMCSの変化が企業パフォーマンスにどのように影響を与えているかは明らかにしていない。これに対して、本稿では多様なSMCSの変化を測定し、さらにSMCS変化がCSRパフォーマンスに与える影響まで分析したため、SMCS研究の議論を拡張したことに大きな意義がある。

第2の貢献は、CSR経営を実行する経営者およびマネジャーに、SMCSを活用する際、継続的なSMCSの改善が重要であることの証拠を提供できたことである。SMCS変化の方向、範囲、規模の側面により、それらのSMCS変化が企業のCSRパフォーマンスを向上させるという本稿の分析結果は、CSR経営の推進に抵抗感をもっている経営者およびマネジャーに、CSR経営の実践への強いモチベーションを与えることができると考えられる。

第3の貢献は、CSRパフォーマンス指標として、東洋経済新報社が提供しているデータを用いて分析したことである。多くの先行研究では、質問票調査を用いてCSRパフォーマンスを測定しているため、数少ない質問項目で広範なCSRパフォーマンスを評価していることが指摘されている。これに対して、東洋経済新報社のCSRパフォーマンス評価は、「人材活用」について女性社員、外国人社員、障害者雇用率などの42項目を、「環境」についてISO14001取得率、原材料のグリーン調達、CO₂排出量の削減などの28項目を、「社会性」について消費者からのクレーム、地域社会参加活動の実績、CSR関連の表彰などの29項目を用いて、それぞれ総合的に評価したものである。そのため、本稿ではCSRパフォーマンスをより総合的に測定することができた。

しかし、本稿で取り上げた変化は、SMCSについてすべての変化を取り上げているわけではない。例えば、変化のスピードのような本稿では考慮していないSMCS変化の側面を今後は研究する必要がある。また、本稿では2016年から2018年へのSMCS変化を研究対象にしているため、2年間のタイムラグの妥当性が問われるかもしれない。しかし、2年間であっても有意な結果を得たことは、2015年に採択されたSDGsやパリ協定などの要因により、既存のCSR経営の遂行形態

を変えようとする企業が増え、SMCSの変化が急であることを示唆している。今後は、さらに長期的なSMCS変化の影響を分析することが課題となる。

注

- 1) European Commission (2001) は、CSRを「企業の事業活動に、環境的・社会的側面を自主的に取り入れること」と定義している (European Commission, 2001, p.7)。これに基づき、本稿では事業活動に環境的・社会的側面を追求する企業活動を「CSR活動」と理解し、これらの活動を管理することを「CSR経営」と定義する。また、多くの実務および先行研究では、CSRという概念が持続可能な発展 (Sustainable Development) やサステナビリティ (Sustainability) などのような用語と併用されており、それらの概念を明確に区別していないため (Aguinis and Glavas, 2012; Lueg and Radlach, 2016)、本稿ではCSRをサステナビリティと区別せずに同じ意味で使用する。
- 2) ただし、Henri *et al.* (2017) は、環境経営に従業員を参加させることを目的に活用する、パッケージとしての「エコ・コントロール」を研究対象にして、エコ・コントロールの変化が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析した。これに対して、本稿におけるSMCSは、CSRの社会的側面まで考慮したものであるため、Henri *et al.* (2017) のエコ・コントロールよりも概念の範囲が広い。
- 3) 金 (2017) は、2016年に日本企業を対象に質問票調査を実施して、SMCS活用が企業パフォーマンスを向上させるメカニズムを分析した。本稿では、金 (2017) と同じ質問票を用いて、2018年に2回目の質問票調査を実施し、2016年のSMCS活用が2018年にどのように変化したかを測定した。
- 4) Simons (1995) の引用数は、4,675件であった (Google Scholarで2020/08/31に検索)。他に、Merchnat and Van der Stede (2007) は2,593件、Malmi and Brown (2008) は1,731件であった。
- 5) SMCSにおける4つのシステムは、次のように定義される。「信条システム」はCSR経営に関する価値に従業員に根付かせることを目的に活用するシステム、「境界システム」はCSR経営に反する行動を防ぐために活用するシステム、「診断的コントロール・システム」はCSR経営に関するKPIの設定、実績の測定および報告など、CSR経営の重要な目標を達成させるために活用するシステム、「インタラクティブ・コントロール・システム」は新たなCSR戦略および活動を探索することを目的に活用するシステムである (Arjaliès and Mundy, 2013)。
- 6) 東洋経済新報社は2005年以降、毎年「CSR (企業の社会的責任) 調査」を実施しており、その結果をとりまとめ『CSR企業総覧』として刊行している。『2016年版CSR企業総覧』には、2015年6月に全上場企業・主要未上場企業3,630社に調査票を送付して、回答およびデータが得られた1,325社 (上場1,285社・未上場40社) が記載されており、『2018年版CSR企業総覧』には、2017年6月に全上場企業・主要未上場企業3,685社に調査票を送付して、回答およびデータが得られた1,413社 (上場1,370社・未上場43社) が記載されている。
- 7) 質問票調査を用いて測定したSMCS変数は、測定変数のCronbach's α とC.R.が0.8以上であったため、信頼性は満たされている。また、測定変数のAVEは0.5以上であったため、変数の妥当性も満たされている。
- 8) Henri *et al.* (2017) は、経済的資源をROI、営業利益、営業キャッシュフローを用いて測定した。東洋経済新報社によるCSR企業総覧の「収益性」指標は、ROE、ROA、売上高営業利益率、売上高当期利益率、営業キャッシュフローの5項目を総合的に評価して、100点満点にしたものである。
- 9) 本稿ではCohen's d (distance of Cohen) を用いて、2016年と2018年に活用した各コントロール手段間

の平均値差の効果量 (effect size) を測定した。Cohen's d は母集団間の平均値差のインパクトを表す指標で、平均値の差を標準偏差で割って計算したものである (Henri *et al.*, 2017, p.201)。

10) n. s. (not significant) は分析結果が有意でないことを表す。以下の表も同様である。

11) 本来、4つのコントロール手段が変化した場合を「全体的な変化」と設定すべきかもしれないが、分析結果、4つ全てのコントロール手段が変化した企業群は見られなかったため、3つ以上のコントロール手段が変化した場合を「全体的な変化」とみなした。

参考文献

- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012) "What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol.38, No.4, pp.932-968.
- Arjaliès, D-L. and Mundy, J. (2013) "The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective", *Management Accounting Research*, Vol.24, No.4, pp.284-300.
- Bedford, D. S. and Malmi, T. (2015) "Configurations of control: An exploratory analysis", *Management Accounting Research*, Vol.27, pp.2-16.
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, D. and Stringer, C. (2009) "Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature", *The British Accounting Review*, Vol.41, No.1, pp.2-20.
- Bouten, L. and Hoozée, S. (2016) "Let's do it safely: how Altrad Balliauw configured a package of control systems", *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.172-180.
- Briers, M. and Chua, W.F. (2001) "The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, pp.237-269.
- Contrafatto, M. and Burns, J. (2013) "Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view", *Management Accounting Research*, Vol.24, No.4, pp.349-365.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. and Schaltegger, S. (2017) "Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms", *Journal of Cleaner Production*, Vol.143, pp.1291-1301.
- Ditillo, A. and Lisi, I. E. (2014) "Towards a More Comprehensive Framework for Sustainability Control Systems Research" in Freedman, M. and Jaggi, B. (Eds.) *Advances in Environmental Accounting & Management (Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.23-47.
- European Commission. (2001) *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol.23, No.3, pp.205-223.
- Guenter, E., Endrikat, J. and Guenter, T. W. (2016) "Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence", *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.147-171.
- Henri, J.-F. (2010) "The periodic review of performance indicators: an empirical investigation of the

- dynamism of performance measurement systems”, *European Accounting Review*, Vol.19 No.1, pp.73-96.
- Henri, J-F. and Journeault, M. (2010) “Eco-Control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, No.1, pp.63-80.
- Henri, J-F., Journeault, M. and Brousseau, C. (2017) “Eco-control change and environmental performance: a longitudinal perspective”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol.13, No.2, pp.188-215.
- Hoque, Z. (2014) “20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research”, *British Accounting Review*, Vol.46, pp.33-59.
- Journeault, M. (2016) “The influence of the Eco-control package on environmental and economic performance: A natural resource-based approach”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.28, No.2, pp.149-178.
- Lueg, R. and Radlach, R. (2016) “Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review”, *European Management Journal*, Vol.34, No.2, pp.158-171.
- Malmi, T. and Brown, D.A. (2008) “Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions”, *Management Accounting Research*, Vol.19, No.4, pp.287-300.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement Evaluation, and Incentives*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Sulaiman, S. and Mitchell, F. (2005) “Utilising a typology of management accounting change: an empirical analysis”, *Management Accounting Research*, Vol.16 No.4, pp.422-437.
- Widener, S. K. (2007) “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.32, No.7-8, pp.757-788.
- 金宰弘 (2016) 「CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムーコントロール・システム間の相互関係に注目してー」『社会関連会計研究』第28号, 13-30頁。
- 金宰弘 (2017) 『企業のCSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムの研究』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 金宰弘 (2020) 「日本企業におけるサステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの活用ー制度的要因の影響と企業パフォーマンスへの効果ー」『原価計算研究』第44巻第1号, 102-115頁。
- 黒瀬浩希 (2015) 「グループ子会社におけるCSRマネジメント・コントロールの事例研究ーフォーマル・コントロール・システムとインフォーマル・コントロール・システムの相互関係の視点からー」『原価計算研究』第39巻第2号, 35-43頁。
- 経済産業省 (2014) 『国際的な企業活動におけるCSR (企業の社会的責任) の課題とそのマネジメントに関する調査』経済産業省。
- 東洋経済新報社 (2015) 『2016年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2016) 『2017年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2017) 『2018年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2018) 『2019年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。

細田雅洋・松岡孝介・鈴木研一（2013）「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム—12社とのインタビュー調査にもとづく実態分析—」『原価計算研究』第37巻第2号，122-134頁。

<謝辞>本稿の改善にあたり，本誌編集委員長坂上学先生ならびに2名の査読者の先生より貴重なご教示をいただきました。ここに記して皆様に感謝を申し上げます。

<付記>本稿は，環境再生保全機構「環境研究総合推進費」（JPMEERF16S11600）およびJSRS科研費（19H01547）の成果の一部である。

金宰弘（関東学園大学経済学部）
國部克彦（神戸大学大学院経営学研究科）

（2020年7月17日 採択）

【研究論文】

SDGs時代の企業のコンプライアンスについての考察

—グローバル・ガバナンスにおける企業の社会的責任のピラミッドの視点から—

野口豊嗣

要旨

近年、SDGsに象徴されるようなグローバル・ガバナンスにおける規範が企業の活動に大きな影響を及ぼすようになってきている。主権国家における政府に相当する機関を持たない国際社会のあり方を反映した、国内成文法とは異なる性質を有するこうした国際規範の拡大は、企業のコンプライアンスのあり方に変化を求めるものである。本稿では、キャロルの企業の社会的責任のピラミッドにおける法的責任と倫理的責任についての検討を起点として、ライザーによる法の拘束力の源泉、ハーバーマスの討議原理などについての議論を参照し、グローバル・ガバナンスにおける規範の拡大する状況下における企業のコンプライアンスの考え方について検討する。

1 はじめに

2015年に国連総会決議で採択されたSDGsがそのプレゼンスを増しつつあることに象徴されるように、グローバル・ガバナンスにおける規範が企業の活動に与える影響が顕著なものとなり始めている。本稿は、そうしたグローバル・ガバナンスの規範の拡大が企業の活動に与える影響について検討しようとするものであり、キャロルの企業の社会的責任のピラミッドの構成要素である法的責任と倫理的責任についての議論を起点として、その実践であるコンプライアンスについて新たな視点の導入が迫られているということを論じる。社会関連会計は「企業と社会との関連性」、「企業の社会的責任」を視点として、会計学の新たな拡充・再編を目指すことをその使命としてきたわけであるが、こうした「企業の社会的責任」を巡る新たな動向について検討することは、新たな会計研究の方向を示す可能性も有していると思われる。この可能性については、結論とインプリケーションにおいて簡単に触れたい。

議論を始めるにあたっては、当然のことながら、本稿で考えるグローバル・ガバナンスとはどのようなものなのかについて明らかにする必要がある。しかし「グローバル・ガバナンスには、

キーワード：コンプライアンス (compliance)、企業の社会的責任のピラミッド (the pyramid of CSR)、グローバル・ガバナンス (global governance)、討議原理 (discourse principle)

一つの決まったモデルや形式があるわけではなく、また、特定の制度、あるいは一連の決まった制度があるわけでもない」(The commission on global governance, 1995/1995, p.4/p.31) という見解に象徴されるように、それは、様々な論者によって様々な形で語られるものである。そのため、ここでは本稿がグローバル・ガバナンスのどのような側面に着目しているのかについて述べる。グローバル・ガバナンスという以上、いかに多様な議論があったとしても、それが多数の主権国家からなる国際社会のガバナンスをどのように考えるべきかが議論の対象となっていることに違いはない。最も基本的な問いは、主権国家における政府のような機関を持たない国際社会はどのように統治されるのかというものであり、本稿の基本的な関心もこの部分にある。さらに、グローバル・ガバナンスの現時点での状況については、グローバル・ガバナンス委員会による「承諾を強いる権限を与えられた公的な機関や制度に加えて、人々や機関が同意する、あるいは自らの利益に適うと認識するような、非公式の申し合わせもそこには含まれる」(The commission on global governance, 1995/1995, p.2/pp.28-29) という、広範なコンセンサスを得ている見解を基本的な認識として議論を進める。

このような見解に立脚すれば、企業の活動に関わるグローバル・ガバナンスの規範は、最も公的な性質を有する条約の形式をとる気候変動枠組条約（より直近のものとして捉えれば第21回気候変動枠組条約締約国会議におけるパリ協定）、バーゼル条約（有害廃棄物の国境を越える移動及びその処分の規制に関するバーゼル条約）などから、ISO26000のようにNGOによって策定された規格、あるいはRSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）のようにプライベートレジームと呼ばれる認証制度まで、近年、頻繁に目にするようになったものだけでも多様に存在する。こうしたことを踏まえて、本稿が「SDGs時代」という表現で示そうとしているのは、企業が名宛人であると認識すべき規範が増えており、そのうちでも、（国家が締結する条約ではあっても企業への影響の大きい）パリ協定、バーゼル条約や、ラギー・フレームワークおよび指導原則、そしてSDGsそのものののように、いわゆるソフトローではあるがより規範力の強いものが現れてきているということである。

本稿の構成は以下の通りである。この後、第2節でキャロルの企業の社会的責任のピラミッドにおける法的責任と倫理的責任について改めて確認し、続く第3節では、実践におけるこの2つの責任への対応であるコンプライアンスにおいてそれがどのように捉えられているのかを検証する。ここで、法的責任と倫理的責任については主に国内成文法を軸とした対応がなされていることを明らかにした上で、グローバル・ガバナンスの規範の拡大によってそれとは異なる対応が求められるようになってきていることを指摘する。そして、第4節においては、グローバル・ガバナンスにおける規範の拡大が企業のコンプライアンスに変化を求める根拠となる状況を示す。続けて第5節でライザーの法社会学の議論から規範の持つ拘束力の根拠について検討し、その根拠が成立するための条件について、第6節でハーバーマスの討議原理の検証を通じて明らかにする。第7節では、結論として、前節までの議論を踏まえてグローバル・ガバナンスにおける規範の拡

大が企業のコンプライアンスに求める変化について論じた上で、今後の研究課題について述べる。

2 法的責任と倫理的責任の境界

—企業の社会的責任のピラミッドにおける課題

キャロルの企業の社会的責任のピラミッドは、これまで企業の社会的責任に関する研究の分野においても実践においても度々参照されてきている。その概要は、表-1に示すとおりである。

表-1 キャロルの4つの企業の社会的責任 (Carroll and Buchholtz, 2015, p.35) ¹⁾

| 責任のタイプ | 社会の期待 | 説明 |
|-------------|--------------------|---|
| 経済的責任 | 企業が社会から要求されている | 利益をあげよ。売上を最大化しコストを最小化せよ。調和のとれた戦略的な意思決定をせよ。配当性向に配慮せよ。投資家に対して適切で魅力的なリターンを提供せよ |
| 法的責任 | 企業が社会から要求されている | 法に従え。全ての法令、規制に忠実であれ。環境と消費者に関する法。従業員を守る法。全ての契約上の義務の遂行。債務の期限の履行 |
| 倫理的責任 | 企業が社会から期待されている | 疑わしい実践を回避せよ。法の条文のみならずその精神に対応せよ。法を行動の底値と考え、求められる最低限以上を行え。正しく、公正で、公平なことを為せ。倫理的リーダーシップを主張せよ。 |
| フィランソपीー的責任 | 企業が社会から望まれ、期待されている | 良き企業市民であれ。恩返しせよ。社会貢献を行え。地域社会を支えるプログラム—教育、健康、人的サービス、文化、芸術、市民活動、を提供せよ。地域の改善のために貢献せよ。ボランティアに関与せよ |

企業の社会的責任を経済的責任、法的責任、倫理的責任、フィランソपीー的責任の4つに分けて整理する考え方が多くの支持を得てきたことは、この主題を取り扱う1つの入り口として説得力を持つものであると認められてきたことを示していると言える。我が国におけるその状況を見ようとするなら、例えば、高 (2004) は「企業の社会的責任に関しては、狭義のコンプライアンス、倫理実践 (広義のコンプライアンス)、社会貢献の三つのフェイズがある。狭義のコンプライアンスは、取りあえず法令の文言だけ守るというレベルであるが、社会的責任を強く感ずる企業は、さらに一歩進み、法令の背景にある基本の考え方で主体的に理解し実践しようとする。これが倫理実践のレベルに当たる」(p.37)と述べており、この考え方はキャロルの企業の社会的責任のピラミッドとも大きく重なっている。また、谷本 (2004) は「これまで日本では、CSRといえは社会貢献活動や法令遵守にかかわる話題として取り上げられることが多かったが、欧米の潮流を受け、今ではより広くCSRを理解し、取り組む動きが出ている。具体的には法令を順守するなどフェアな競争条件を守っているかどうかということ最低ラインとした上で、環境対策、雇用における公平性や人権問題、投資家や顧客に対する情報開示など、提供される商品の価

格や品質のみならず、それがいかにつくられたのか、どのような企業経営の中でつくられたのか、ということが問われている」(p.3)として、キャロルと同様に企業の社会的責任が社会貢献や法令遵守にとどまらないものであることに注意を促している。

一方、この枠組みにおいては、キャロルとブッチホルツが「これらの構成要素は議論においては隔てられた概念として取り扱われてきたが、それらは互いに独立したものではない」(Carroll and Buchholtz, 2015, p.35)と述べる通り、4つの責任の境界は曖昧なものである。その曖昧さによって生じるもののうちで企業経営の実践においてより注意を払うべきものとして、法的責任と倫理的責任の境界を指摘することができる。キャロルとブッチホルツは、法的責任については、「それが法策定者によって確立された公正な実践の基本的な見解を明らかにしているという意味で「成文化された倫理」についての社会の見方を反映している。これらの法を遵守することは企業の社会に対する責任である」(p.32)と説明しているが、同時に「法的責任は重要であると同時に、法的責任は企業が社会から期待されるすべての基準や実践を捉えてはいない」(p.33)として、それが内包している課題についても述べている。キャロルとブッチホルツによれば、「法は、そのままでは、少なくとも三つの理由で不適切」(p.33)であり、その3つは、以下のようなものである。「第一に、法は企業が直面するすべての出来事や課題に対応することはできない。(中略)第二に、法はしばしば何が適切な行動であるかということについて、より現在に近い時点での解釈に遅れをとる。たとえば、技術がより正確な環境汚染の測定を可能にするに従って、もはや使用されていないような機器による計測に基づく法は、時代遅れになっていくが頻繁には更新されない。第三に、法は選挙で選出された法策定者によって作られ、適切な倫理的正当性よりも個人的な利害や政治的な動機づけをより反映しているかもしれない」(p.33)

こうした法の不完全性から生じる法的責任の課題を補うとされるのが倫理的責任である。キャロルとブッチホルツは、倫理的責任について「法は不可欠であるが十分ではないために、倫理的責任が、たとえそれが法として制定されていなくとも社会によって期待される、あるいは禁じられる行動、基準、実践を包括するために必要となる。倫理的責任は、消費者、従業員、株主、地域社会が公正であり、適切であり、ステークホルダーの権利を尊重し保護することに整合すると見なす、すべての範囲の規範、基準、価値、期待を具体化する」(p.33)と述べている。また、倫理的責任に取り組むメリットについても具体的な形で示されている。すなわち、キャロルとブッチホルツにおいてそれは「まず、倫理あるいは価値の変化は新たな法の成立に先立ち、法や規制を最初に作り出すことを後押しする力となる。たとえば、1960年代に活性化した公民権運動、環境運動、消費者運動は社会の価値の基本的な変化を反映しており、倫理面での先駆者がのちの法制化の前兆となりこれを先導した。次に、倫理的責任は、社会が企業に従うことを期待する、現在、法に要請されるよりも高い基準と規範を反映した、新たに生まれた価値や規範を包含し反映していると見ることができる。倫理的責任はこうした意味で不断に進化していく。(中略)言うまでもなく、企業は新たに生まれた倫理実践を構成する概念に対応することが期待される」

(p.33) とされる。

このようにして倫理的責任は法の不完全さから生じる法的責任の現実への対応の不足を補うとされる。ここで、企業の実践において課題となるのは、「消費者、従業員、株主、地域社会が公正であり、適切であり、ステークホルダーの権利を尊重し保護することに整合すると見なす」ことのできる「規範、基準、価値、期待」をいかにして見いだすかである。この課題をより詳細に検討するためのキーワードが、本稿で議論しようとするコンプライアンスである。キャロルとブッチホルツが法的責任について語る際に「企業のコンプライアンス・オフィサーが組織構成図において重要な役割を果たしていることは偶然ではない」(Carroll and Buchholtz, 2015, p.32)と述べている通り、法的責任と倫理的責任をどのように認識するのかについては、実践においてはコンプライアンスをどのように捉えているのかに反映されている。次節では、こうした視点からわが国におけるコンプライアンスについての議論を検証する。

3 コンプライアンスについての議論における法的責任と倫理的責任

コンプライアンスの実践に関わる多くの議論に共通しているのは、コンプライアンスというとき、それは法令遵守のみで事足りるものではないという認識に立っているということである。ここでは、キャロルが法的責任を補完するものとして倫理的責任を置いた意図が共有されている。例えば高(2017)は、コンプライアンスについて、一般には「法令遵守」(Legal compliance)を意味するとしながら「法令の文言のみならず、法令の趣旨・精神まで理解し、その実践を通して社会より戴く信頼を盤石なものとする活動」(p.3)と定義しているが、「法令の趣旨・精神まで理解」する必要を訴えているのはキャロルとブッチホルツの主張とそのま重なる。また、池田(2017)は「法令違反とは、様々な不適切行為のうち、国家として許容できず権力的介入(刑罰権の行使や行政処分など)を行わざるを得ないレベルの悪質な行為であり、法令は企業行動のボトムラインを示しているに過ぎない。(中略)法令は現実を「後追い」して制定されるものである」(pp.10-11)と指摘しているが、「法令は現実を「後追い」する」という認識はキャロルとブッチホルツの指摘と同じである。さらに、田中(2005)は、コンプライアンス経営とは、「企業の創業の精神、経営理念などに掲げられている企業使命の実現を目指して、法令や倫理綱領の遵守、社会規範への配慮などに基づく総合的な企業倫理の確立と実践を行うことを基盤にして、高い倫理基準に基づく公正で誠実な企業行動により、企業使命を遂行することを目指している経営」(p.40)と述べ、キャロルと同様に法的責任と倫理的責任を総合的に考えることの重要性を主張している。KPMGビジネスアシュアランス(2003)もまた「およそ民主主義国においては、ビジネスの場面はもちろんのこと、あらゆる社会生活の場面において、人々や組織は、自らの活動に適用される法令や規則を正確に認識し、それらを尊重した行動をとる責務を負っている。コ

ンプライアンスとは、こうした責務の達成を目指すプロセスを示す言葉である」(p.11)として人や組織が尊重すべきものとして法にとどまらない「規制」をその対象とする認識を示している。

これらの論者にさらに共通しているのは、コンプライアンスを経営に組み込む大きな動機を不祥事を避けることに置いているという点である。田中(2005)は、コンプライアンスについての議論を開始するにあたって「近年、有力企業などに企業不祥事が発生している。不祥事が発生した企業を見ると、経営は動揺し、消費者、国民、社会の信頼を損ね、長年培った企業の信用・ブランドが失墜する」(p.17)と指摘して、コンプライアンスを検討する目的として企業不祥事のもたらす損害に言及している。池田(2017)も同様にその議論の冒頭に「コンプライアンスという言葉が我が国において一般的になったのは、1990年代後半から2000年頃にかけてである。この時期は、バブルが崩壊し、日本社会の構造変革が進んだ時期であるが、これと時を同じくして、総会屋に対する利益供与、談合、粉飾決算、贈収賄、リコール隠し、食品偽装などの企業不祥事が多発するようになった」(p.2)と語り、コンプライアンスが不祥事と深く結びついたものであるという認識を示している。

コンプライアンスの目標を不祥事を避けることに置くとしたとき、法以外の規範への目配りは2つの方向に分かれている。1つはそれを法令遵守の手段として捉えるというものである。田中(2005)の次のような主張はその典型であろう。田中(2005)は「法律があるのに、なぜ企業行動指針や行動規範などの倫理綱領が必要なのであろうか。(中略)法令遵守といっても、企業活動に際しては、法令の条文を見ても判然とせず、また判例などでも明らかになっていない、グレイゾーンが存在する。このようなグレイゾーンに入る可能性のある企業行動に対して、企業としてどのように対応すべきか、どのような基準で、どのように意思決定を行うべきかという微妙な問題が、現実の場面で浮かび上がってくる」(pp.57-58)と述べている。企業が倫理的責任を検討する重要な機能として法のグレイゾーンに対するガイドラインとしての役割に注目しているわけである。もう1つの見方は法令を守っただけでは不祥事は回避できないという認識である。こちらは、倫理的責任に対して独立したより重要な役割を与えるものであるといえる。池田(2017)は、自社の製品をめぐる事故への対応において必ずしも法令違反ではなかったものの社会から大きな批判を浴びる不祥事へと発展した事例をあげて「CSRは、企業が持続可能(サステナブル)な成長をしていくために、法令等の強制によってではなく自発的に、広くステークホルダーを意識して経営を行うという「本業」のあり方にかかわるものである」(p.12)として、法にとらわれずステークホルダーの期待に応えることが不祥事を回避する上で重要となると主張している。

このように、不祥事を防ぐことを大きな目標としたときに法とそれ以外の社会規範への対応は大まかに言って2つに分かれているが、実践上の大きな課題として共通して認識されているのはKPMGビジネスアシュアランス(2003)が「ビジネスにおけるエシックス上のジレンマは、日常的に対処しなければならぬ経営課題の一部ではあるが、その対処は非常に難しい。なぜなら、

エシックスの問題には、明確な正解・不正解がないからである」(p.12)と述べる通り、そこに確定的なルールは存在していないということである。所与の確定的なルールがない以上、個々の企業は自社で独自に対応することが求められるが、一つの視点として重要であるとされるのは、池田(2017)が端的に「コンプライアンスとは、不祥事防止のためのリスク管理論である」(p.10)と述べる通り、リスク管理の観点から取り組むという考え方である。これについて高(2017)も、コンプライアンスを「法規制が厳しくなったので仕方なく取り組む」という消極的な活動ではなく、「事業を持続的に発展させるため、自社の抱える法令違反リスクや社会規範逸脱リスクなどを正確に把握し、それを合理的にコントロールする実践であり、かつ社会より戴く信頼を守り、自らの競争力を高める戦略」(p.3)と述べている。さらにより具体的な議論としては、KPMG ビジネスアシュアランス(2003)による「コンプライアンス・プログラムの構築とは、①コンプライアンスに係わる自社の現状把握と、自社がさらされているコンプライアンス・リスクの評価をベースとした、②(中略)具体的な構成要素の整備と、③その有効性確保のための仕組みの策定と運営に集約される」(p.42)という主張がある。

ここまで本節において、キャロルの企業の社会的責任のピラミッドの法的責任と倫理的責任の関係について、実践におけるコンプライアンスの取り組みに関わる議論を通して検討してきた。改めてその内容をまとめると以下の通りであろう。まず、法的責任がその対象としているのは、いうまでもなく国家によって制定され、違反者に対して罰則を与える強制力を有した成文法である。そして、違反者への罰則は企業にとって不祥事となるため、これが法的責任に取り組む大きな動機となっている。一方、倫理的責任の対象となるのは、田中のように法のグレイゾーンに対処して法的責任の遂行を補助する機能と、池田のように(国内成文)法ではカバーしていない社会的規範に対応しようとするものが認められる。いずれにせよ、これらはキャロルの社会的責任のピラミッドが示している倫理的責任が法的責任を補うという考え方に沿うものである。また、キャロルの社会的責任のピラミッドの考え方と整合しているという点では、倫理的責任と法的責任の一部に見られる(国内成文)法を参照するだけでは判断することの困難な事象への対応においては、個別企業の判断に委ねられるということも同様である。

本稿が議論しようとしているグローバル・ガバナンスにおける規範は、主権国家が制定した成文法ではない。従って、上述した議論からすれば倫理的責任の範囲に含まれるものであろう。しかし、本稿では、グローバル・ガバナンスにおける規範についていまだ少し注意深く検討する必要があるのではないかと考える。確かにそれらの規範は国内成文法のような明確な強制力は有していない。しかし、この後、明らかになるようにグローバル・ガバナンスの規範は、国家権力に支えられた国内成文法とは大きく異なる性質を有している。先ほどの議論の中で示唆されていたような、リスク管理の視点からのコンプライアンスへの取り組みのためには、改めてグローバル・ガバナンスの規範の性質をよりの確に捉える必要がある。その手がかりを得るために、次節では、まずそれらの国際規範に対して企業がどのような点に注意を払うべきであるのかについて確認

を行う。

4 グローバル・ガバナンスにおける規範の名宛人としての企業

主権国家における政府のような形態を持つ世界政府が存在しない国際社会における統治、すなわちグローバル・ガバナンスにおける規範についての本稿での認識について、冒頭でグローバル・ガバナンス委員会の見解を引用しているが、西谷（2017）は、これをより具体的な形で表現している。西谷（2017）によれば、現在の国際社会における規範は「拘束力を伴わないソフトローによる規制や、非公式の行動規範や対話を通じた政策協調、社会的制裁による社会化、討議を通じた説得、さらには、規範遵守能力を欠く主体に対する能力・制度構築等が、有効なガバナンス手法として組み合わせて用いられるようになってきている。マルチステークホルダー・プロセスに代表される、多様な属性・専門領域の主体による対等な議論を軸とした水平的な合意形成・意思決定システムも見られるようになってきた」（p.2）と表現されるものである。

こうした国際規範が企業に対して大きな影響を及ぼすものとなっていることについては山田（2017）の指摘が示している。山田（2017）は、ラギー・フレームワークおよび指導原則について「CSRへの関心の高揚に商機を見出したコンサルタント会社や会計会社などが、企業の必要とするCSR関連の専門知識を提供するようになり、そのことが企業の自発的なイニシアティブを生む引き金となった。しかし、そうして創られたプライベート・イニシアティブには、基準が選択的であったり、厳格性や普遍性が欠如したりというガバナンス・ギャップが見られた。そこで、企業の自発性を尊重しつつも、これらの課題を克服するための規範的な脚本としてラギー・フレームワークおよび指導原則が提案された」（p.49）と述べている。この山田（2017）の指摘は、ラギー・フレームワークおよび指導原則が、西谷（2017）が「有効なガバナンス手法」と表現したものの有力な候補であることを示しているが、ここで我々がより注意を払わなければならないのは、その大部分が企業の自主性に委ねられていた企業と人権の問題が、グローバル・ガバナンスにおいてより拘束力のある規範の主題となったということである。現在の企業の社会的責任論の起点として取り上げられることの多い欧州委員会のグリーンペーパーにおける2001年の定義において「企業が、社会と環境の問題を、自主的にその操業活動とステークホルダーとの相互関係において統合するという概念」（European Commission, 2001）とされている通り、企業の社会的責任は企業の自主的な取り組みであると捉えられてきた。前節において、コンプライアンスに関する議論について検証した際に、（国内成文）法に留まらない倫理的責任に取り組むに当たっては企業の自主的な判断が求められていることを確認したとおり、これは実践におけるコンセンサスである。これに対して、山田（2017）の上述のような指摘は、現在の国際社会が（国内成文）法ではないものの企業の自主的な判断にすべてを委ねるものではない、すなわち、倫理的責任と

してよりも法的責任に近いものとして対応する方が適切であるとも言える、より拘束力のある規範が存在していることを意味している。

企業もその名宛人となっている現代の国際規範に関する西谷(2017)の主張には、ほかにも企業の社会的責任を検討する上で重要なものがある。「私的主体である市民社会および民間セクターが国際規範の策定および履行に実質的に参与することが多くなり、国家のみを正当な規範形成主体と捉える見方は現実に妥当しなくなっている」(p.2)という指摘がこれに当たる。それは、民間セクターすなわち企業は国際規範の名宛人であるだけでなくその「策定および履行に実質的に参与する」プレイヤーでもあるということを示している。こうした認識は西谷に留まるものではない。グローバル・ガバナンス委員会もまた「場合によってはガバナンスは、何らかの機関の監督下で主として市場および市場の手段に依存することになる民間組織と国家機関の協力に大きく依存することもあるだろう」(The commission on global governance, 1995/1995, p.5/p.31)として、西谷と同様の見解を示している。

このように絶対的な拘束力を有しているとは言えないものの一定の「力」を備えており、企業がその名宛人となるだけでなくその策定にも関わることもあるとされる国際規範は、拡大する傾向を見せている。こうした状況に対応するためにはどのような認識が求められるのかを明らかにするための糸口として、次節では、グローバル・ガバナンスにおいて存在していない国家権力による強制力という力を除いたときに、規範の持つ拘束力を強める力が何であるのかについて検討を行う。

5 規範の拘束力の根拠

法社会学の観点から法について語るライザーは、「デュルケム、エールリッヒ、ヴェーバー、ガイガーといった法社会学の生みの親たちによって既に作り上げられ」(Raiser, 2009/2012, p.175/p.194)た基礎的認識であるとして「法は実際に社会規範の特殊事例なのである」(p.175/p.194)ことを指摘している。その上で、社会における規範について「拘束力をもつ規則や行動要求ないしは規範的な行動予期の場合に限って社会規範ということを使う」(p.171/p.190)として画一的な行動の名称である習俗や社会慣習と区別している。

こうした前提のもとで、ライザーは、法あるいは規範のもつ拘束力の淵源について検討を行っている。ライザーがその検討の過程において援用するのが強制理論と呼ばれる概念とこれに対置される合意理論あるいは承認理論と呼ばれる概念である。強制理論においては、法は「その核心において国家、その機関、その制度化された手続、国家によって執行される法強制と結びつける。あるいは国民国家に局限しないのであれば、国家に類似した組織をもち、政治的な権力と正当性を具備した大規模団体と結びつける」(Raiser, 2009/2012, p.176/p.195)ものとされる。この強

制理論に対置されるのが合意理論あるいは承認理論である。承認理論においては「規範は社会的に受容されることによってその帰属が決まる」(p.176/p.196)のものであるとされ、ライザーはエールリッヒの見解に依拠して「法規範にとって「必然性への信頼*opinio necessitates*」が認識のメルクマールとなる。つまり法規範の妥当の必然性に対する社会構成員の信頼である」(p.176/p.196)と述べている。そして、ライザーはこの強制理論と承認理論(あるいは合意理論)のそれぞれの拘束力の源について「承認理論によれば、それはそこに生きる人々の総体としての社会それ自体である。社会は規範への忠誠を要求し、自らが全ての個人に対して及ぼす社会的圧力を用いてこれを確保する。強制理論によれば、それは特別な機関である。社会は上記の目的のために機関を設置し、これに強制権力を付与する。この機関は第一義的には裁判所である」(p.177/p.197)と述べたうえで、強制理論における裁判所による強制執行権にのみ法の拘束力の源を求めることには注意を促す。なぜなら、それは「国家の裁判所による紛争解決や国家の強制執行が基本的なものであるとするような考察には適して」いても(p.180/pp.199-200)「国家間の契約関係や多国籍の企業や経済組織において生まれたレークス・メルカトール*lex mercatoria*を把握することはできない」(p.180/p.200)からである。ライザーは、こうした国際間の規範が妥当する根拠を「国家権力が備わった制度にその根拠をもつからではなく、当事者や国際的な法共同体の側からの承認に依拠しているからである」(p.180/p.200)として承認理論(あるいは合意理論)の重要性を指摘している。こうした検討の過程を経てライザーは、法や規範の拘束力の源泉について「自由意志に基づく規範の承認と強制による規範への服従は、互いに相容れない二者択一ではなく、現実には絡み合い、互いに移行し合い、場合に応じて相対的に強さが異なる形でともに作用する法妥当の2つの補完的要素である」(p.181/p.201)」として、強制執行力の重要性を認めながら承認理論が主張する「人間はその共同生活において国家からは完全に独立して、社会において承認された規範(中略)に従うという状況」(p.181/p.200)に留意すべきことを主張している。

グローバル・ガバナンスにおける規範について検討している本稿にとって、強制理論だけでは国際規範の有効性は説明できないとするライザーの指摘は重要である。次節では、ライザーが強制理論を補うと主張する「法規範の妥当の必然性に対する社会構成員の信頼」を得て「当事者や国際的な法共同体の側からの承認」を得るということがどのようにして実現されるのかについて、ハーバーマスの議論をもとに検討を進める。

6 法の必然性への信頼の源としての合理的討議

本節においては、ハーバーマスの議論をもとに法の妥当の必然性への信頼はいかにして生じてくるのかについて検討を進める。なお予め付け加えておくと、ハーバーマスは、主権国家におけ

る法の正統性の根拠づけについて語っているのであり、主権国家のような形態の世界政府を持たない現実のグローバル・ガバナンスにおける規範について直接言及しているわけではない。しかし、本節では、その原理レベルでの議論から普遍的に適用できる視点を抽出することを目指す。

ハーバーマスが、民主主義社会における法の正統性について語る起点としているのは、近代の社会における道徳や倫理の変化である。ハーバーマスによれば、近代以前には「国民の各社会階層を上から下まで包含し、さまざまに異なる社会的秩序を相互に結びつけるエートス（中略）が垂直方向に生活世界の諸構成要素を貫くことによって、文化的価値類型と制度が人格構造のなかに固定された動機と行為志向に十分重なり合う、ということが可能になっていた」（Habermas, 1992/2002-03, p.124/p.122）のであり、「そうしたエートスが水平方向に正当な秩序の隅々にまで行き渡ることによって、人倫・政治・法という規範的構成要素を相互に結びつけていた」（p.124/p.122）とされる。しかし、こうした道徳や倫理の位置付けは近代に入って変質する。ハーバーマスは、そのプロセスを「伝承と過程は徐々に、行為者自身によって主題化されるようになる。これと同様に、たんなる慣習に貶められた人倫にかんする慣れ親しんだ実践と解釈類型は、反省および自主的な判断形成という手法を通じてなされる実践的決定から、区別されるようになった」（p.124/ pp.122-123）と表現している。人が社会で生きていく上で当為のものとして共有できると信じられていたものが、その真偽について問われる対象となったのである。

ハーバーマスが、こうした変化によって新たに行為規範を決定づけるものとなったと主張するのが討議原理である。「ポスト慣習的根拠づけの要求の意味だけを表わす控えめな討議原理（中略）は、その規範的内実にもかかわらず、道徳と法に対してなお中立的であるような抽象化の地平に存在する。つまりこの原理は、行為規範すべてにかかわる」（p.138/p.135）とハーバーマスが述べる通り、それは道徳や倫理として何が正しいのかを指し示すものではなく、道徳や倫理、あるいは法を受け入れられるものとさせるのは、どのような手続きであるのかを指し示す。そうした討議原理が要求するのは「合理的討議」である。その根拠については、ハーバーマスは「生活史と文化的伝承に反省が加えられることで（中略）共同生活の規範のなかに、普遍主義的価値志向が貫徹されるようになった」（p.126/p.124）としている。そうした「合理的討議」において重視されるのが「コミュニケーション的自由」である。それは「行為遂行的態度において相互に何かについて了解を得ようとし、相互になされた妥当要求への応答を互いに期待する行為者どうしの間でのみ、成立する」（p.152/p.149）ものであり、「一方の者に、必要とあらば発話行為とともになされた要求を根拠づけてみせる用意がある場合にはじめて、他方の者に、批判可能な妥当要求に対してイエス／ノーの態度決定をなす可能性が与えられる」（p.152/p.149）とされるルールを持っている。そこで最も重要な点についてハーバーマスは「コミュニケーション的に行為する主体は、自分たちの行為計画を調整するにあたり、相互的な態度決定と妥当要求の関主観的承認を前提とするのであり、それゆえ、関係する当事者により共通して承認されうる根拠だけが重要である」（p.152/p.149）と指摘し、さらに、関主観的承認を目指すためには「道徳的考察は、

自己中心的傾向や自民族中心的傾向から離れたパースペクティブ」(p.127/p.125)も求められるものであると指摘している。法について、その道徳との関係を「法秩序は、それが道徳的原則に抵触しない場合にのみ正統だと言える」(p.137/p.134)と認識しているハーバーマスは、前述のような道徳への討議原理の導入は法に対しても適用されると主張する。すなわち、「討議(中略)が、理性的意思の形成される場を提供するならば、最終的には、法の正当性はコミュニケーション的な枠組みに立脚している」(p.134/pp.131-132)のであり、「争われている規範が、これに関係する可能性のあるすべての関与者の同意を得ているのか、また得られる可能性があるのか、ということ、法仲間は合理的討議への参加者として吟味しうるのでなければならない」(p.134/p.132)のである。

ここで見落としはならないのが、討議原理を法に結びつけるための仕組みに留意すべきであるとするハーバーマスの主張である。この点について、ハーバーマスは「討議原理は、法の形式による制度化という方途によってはじめて民主主義原理のかたちをとるとされ、そのうえでこの民主主義原理が法制定の過程に正統性産出力を提供するのである。民主主義原理が討議原理と法形式の結合に由来するというところ、決定的な要となる思想である」(p.154/p.151)と述べている。法は道徳と異なり制度なのであり、法の制定に討議原理が適用されることを担保するためには、その制定プロセスも制度化されている必要がある。ゆえに「それ自体として法的に組織化された討議による法制定過程において、すべての法仲間の同意を得ることのできた制定法だけが、正統的な妥当性を主張することができる」(p.141/p.138)ことになる。ハーバーマスは、この討議原理の制度化という面について、大きくは2つの点について言及している。その1つは「市民の自己立法という理念は、法の名宛人として法に従う者が同時に法の作成者として理解されうる、ということを要求する」(p.153/p.150)とされるとおり、決定への参画の保証である。討議原理において合理的討議のルールは示されているが、その決定プロセスへの参加が叶わない限りそうしたルールは何の意味も持たないからである。討議原理の制度化について、もう1点重要であるとされるのは裁判所という装置である。これについてハーバーマスは、「平等な主観的行為自由の権利は、構成員となる権利および裁判利用の保障と関連することによって、法コードそのものを作りあげる。つまり、こうした諸権利がなければ正統的な法も存在しない」(p.158/p.155)と述べてその意義を強調している。

ここまで本節においては、ハーバーマスによる議論から、「法規範の妥当の必然性に対する社会構成員の信頼」を得て「当事者や国際的な法共同体の側からの承認」を得るために不可欠であろう法の正統性にまつわる知見を探るための検討を行ってきた。改めて、そのエッセンスをまとめるのであれば以下の通りとなろう。

ハーバーマスの議論の中核にあるのは討議原理である。そしてそこから直接的に抽出される本稿にとっての重要なポイントは、可能性のあるすべての関与者による合理的討議の重要性である。合理的討議においては、関主観的承認を前提とするために関係する当事者により共通して承

認められる根拠が重要であるとされ、自己中心的傾向や自民族中心的傾向から離れたパースペクティブも求められる。自らのみならず他者の立場にも立った視点に立って、他者にも理解可能な論拠を用いることで合理的討議は成立するわけである。こうした討議原理に基づく法の正統性についての主張は、主権国家内のみならずグローバル・ガバナンスにおける規範を考える際にも十分に適用可能であろう。

これに対して、グローバル・ガバナンスにおいては必ずしも保証されるとは言えないものが、可能性のあるすべての関係者の法の策定への参画と裁判所の設置である。後者については、その強力な代替物を現在の国際社会に見いだすことは困難であるかもしれない。しかし、前節において検討したライザーの議論によれば、強制理論に立脚する裁判所の機能は承認理論（および合意理論）に基づくコンセンサスによって補われる可能性は小さくはない。一方、前者は、保証はされていないものの一部は実践されている。それは既に見たとおり、西谷（2017）が「私的主体である市民社会および民間セクターが国際規範の策定および履行に実質的に参与する」「多様な属性・専門領域の主体による対等な議論を軸とした水平的な合意形成・意思決定システム」と表現したものである。よく知られている通りSDGsやラギー・フレームワークといった国際的に大きな影響力を持つ規範は、そうした形態、プロセスによって策定されている。グローバル・ガバナンスにおける規範の策定において、実際にこうしたプロセスがとられていることは、規範が正統性、ひいてはその拘束力を得るためには、「可能性のあるすべての関与者による」法策定への参画が必要であるとしたハーバーマスの主張を裏付けているといえるであろう。

7 結論とインプリケーション

企業にとってコンプライアンスの問題とは、自らの環境である社会における規範にどう対応すべきかという問いに答えることである。従来これは、企業が活動する地点が地理的に属している主権国家において制定された成文法を軸にして考えられてきた。そこでは、法は、違反すれば罰則が課せられるという意味で拘束力を有する一方で、その時点における社会の規範や期待のすべてに答えているものではないという面と、その適用においてグレイゾーンが存在するという面で不完全性を有している。そのため、キャロルの企業の社会的責任のピラミッドの構成要素の1つである法的責任は、倫理的責任で補って対応する方法について検討することが求められてきた。一方で、社会における規範という時に、近年拡大する傾向を見せつつあるといえるグローバル・ガバナンスにおける規範への対応を加えるとすると、従来の考え方とは異なる視点が求められる。グローバル・ガバナンスにおける規範は、国内成文法と異なるばかりでなく、一般的な倫理の範疇で捉えることも適切であるとは言えないからである。

こうした事態への対応について、本稿におけるこれまでの議論を改めて振り返ると次の通りと

なる。まず、グローバル・ガバナンスの規範の中には、ラギー・フレームワークおよび指導原則に代表されるようなより規範力の強いものが含まれるようになっており、そうしたものに対しては、倫理的責任というより法的責任に近い対応を検討する必要がある。そして、対応を検討するには、これらのグローバル・ガバナンスの規範が内包している「性質」を視野に入れることが求められる。その「性質」は、主権国家における政府に相当する機関をもたない国際社会における規範は、強制理論ではなくより承認理論（あるいは合意理論）に基づくものにならざるを得ないということから生じる。承認理論（あるいは合意理論）に基づく規範が正統性を得るためには、可能性のあるすべての関与者による合理的討議を経ることが求められるのである。ここで、注意を要するのは、可能性のあるすべての関与者が規範の策定に関わるということが、一部で実践されているが、それは強制力によって保証されているものではないということである。すなわち、規範の策定への参画は、求められているが与えられるものではなく、能動的な対応で獲得しなければならないものなのである。

このような視点からグローバル・ガバナンスにおける規範を理解した上で、改めて企業のコンプライアンスを考えると、国内成文法のみを対象とするそれとは大きく異なる2つの側面が浮かび上がってくる。1点目として、それは規範に対応するという時、それに従うということのみならず、決定あるいはその是非を問うプロセスに参画することが検討すべき課題とならざるを得ないという点である。2点目はそのプロセスへの参画という課題に伴って生じてくる。すなわち、決定あるいはその是非を問うプロセスに参加するにあたっては、討議に耐えうる論証を用意する必要があるということである。そして、それは、関主観的承認を前提とするために関係する当事者により共通して承認される根拠（科学的な論証はその有力な候補であろう）、および、自己中心的傾向や自民族中心的傾向から離れたパースペクティブを持つことで得られる。以上の通り、本稿におけるここまでの議論から明らかになっているのは、グローバル・ガバナンスにおける規範を対象とするならば、企業のコンプライアンスはより能動的なものとならざるを得ないということである。

グローバル・ガバナンスにおける規範を対象とする企業のコンプライアンスをこのようにして捉えることで、例えば現在、国際社会における大きな問題となりつつある石炭火力発電の是非について考えてみるならば、以下のような見解を持つことも可能となろう。日本と日本企業は石炭火力発電に積極的であるとして国際社会から批判を受ける場面が多い。まず、こうした批判に対しては何らかの対応が求められることは言うまでもない。ただ、ここでより重要であるのは、石炭火力発電をどのように評価するのかは、どのような前提に立つかに大きく依存するものであり、それが道徳的に正しいことなのか否かといった形で判断されるものではないということである。そして、国際社会において、なぜ石炭火力ではなくオルタナティブなエネルギーの活用をすべきであるということがコンセンサスを得つつあるということにこそ注意を払わなければならない。そうしたコンセンサスは、気候変動に関する科学的な検証を根拠とする合理的討議によつ

て形成されている。もし、日本と日本企業が石炭火力発電を推進しようとするのであれば、それがもたらす効用を、自己中心的傾向や自民族中心的傾向から離れたパースペクティブにおいて（すなわちあらゆる国々の人々にとって利益をもたらすということ）を、関係する当事者により共通して承認される根拠（科学的な根拠など）を持って主張してコンセンサスを得ることを目指すべきである。

本稿では、SDGsに代表されるようなグローバル・ガバナンスの規範の拡大に対して企業のコンプライアンスが求められる変化について論じた。結論として、そうした規範への対応、さらには策定への参画の重要性を指摘したが、それがどのように実現されるものであるのかについては議論するに至っておらず不明のままである。当然のことながら、日本の企業においても何らかの形での対応は始まっているはずであるので、こうした状況についての実態を把握することから今後の研究を進める必要がある。

最後になるが、本稿における議論からは今後の会計研究の可能性も浮かび上がってきている。先に述べた石炭火力発電の問題においては「座礁資産」の概念が少なからずその議論に影響を与えている。「座礁資産」が会計における計算技術によって生まれてきた概念であるとする視点に立てば、グローバル・ガバナンスの規範と会計の関係については、研究の可能性を検討する余地があると思われる。

注

- 1) キャロルの企業の社会的責任を4つの責任に分ける概念は、まずCarroll (1979) で示され、Carroll (1991) でこれをピラミッドとして階層化する考え方を示しているが、本稿における4つの責任についての説明は、より現代の状況を反映して詳述されているCarroll and Buchholtz (2015) のものを参照している。

参考文献

- Carroll, A. B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *The Academy of Management Review*, Vol.4, pp.497-505.
- Carroll, A. B. (1991) "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons*, Vol.34, No.4, pp.39-48.
- Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. (2015) *Business & Society: ethics, sustainability, and stakeholder management*, Cengage Learning.
- Ehrlich, E. (1913) *Grundlegung der Soziologie des Rechts*, Duncker & Humblot [河上倫逸・M. フーブリフト共訳 (1984) 「法社会学の基礎理論」みすず書房] .
- European Commission (2001) "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility." COM (2001) 366.
- Habermas, J. (1992) *Faktizität und Geltung Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Suhrkamp Verlag [河上倫逸・耳野健二訳 (2002-03) 「事実性と妥当性 一法と民主的法治国家の討議理論にかんする研究 上・下」未来社] .

- Raiser, T. (2009) *Grundlagen der Rechtssoziologie 5th edition*, Mohr Siebeck [大橋憲広監訳, 田中憲彦, 中谷崇, 清水聡訳 (2012) 「法社会学の基礎理論」法律文化社].
- The Commission on Global Governance (1995) *Our Global Neighbourhood, The Report of The Commission on Global Governance*, Oxford University Press [京都フォーラム監訳 (1995) 「地球リーダーシップ 新しい世界秩序をめざして, グローバル・ガバナンス委員会報告書」日本放送出版協会].
- KPMGビジネスアシュアランス (2003) 『コンプライアンスマネジメント』東洋経済新報社。
- 高巖 (2004) 「なぜ企業に社会的責任が求められるか」高巖, 日経CSRプロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社。
- 高巖 (2017) 『コンプライアンスの知識〈第3版〉』日本経済新聞出版社。
- 田中宏司 (2005) 『コンプライアンス経営 倫理綱領の策定とCSRの実践』生産性出版。
- 谷本寛治 (2004) 『CSR経営 企業の社会的責任とステークホルダー』中央経済社。
- 池田晃司 (2017) 「コンプライアンス・内部統制総論」, 中村直人編著『コンプライアンス・内部統制ハンドブック』商事法務。
- 西谷真規子 (2017) 「国際規範とグローバル・ガバナンスの複合的発展過程」, 西谷真規子編著『国際規範はどう実現されるか 複合化するグローバル・ガバナンスの動態』ミネルヴァ書房。
- 山田高敬 (2017) 「「企業と人権」をめぐる多中心的なガバナンスの試み—ステークホルダー間の知識共有と人権デューデリジェンス規範の形成」, 西谷真規子編著『国際規範はどう実現されるか 複合化するグローバル・ガバナンスの動態』ミネルヴァ書房。

野口豊嗣 (神戸大学大学院経営学研究科)

(2020年7月28日 採択)

【研究論文】

独立行政法人管理者の業績評価に関する理論的・実証的考察 — 国民の負担に帰せられるが損益計算書計上外となるコストの役割の再考 —

若 林 利 明 ・ 黒 木 淳

要旨

本稿の目的は、独立行政法人の管理者の業績評価において、国民の負担に帰せられるが損益計算書計上外となるコストを利用する可能性を示すことである。本稿は、数理モデルと独立行政法人の財務データを用いた分析を通じて、管理者の裁量外であるが国民の負担には帰せられるコストを管理者の業績評価において考慮することで国民の期待効用が改善されうること示した。本稿の結果は独法の業績評価実務の改善に貢献し、管理可能性原則の限界事例を示すことを通じて、公会計に留まらず管理会計論の発展にも貢献しうる。

1 はじめに

本稿の目的は、独立行政法人の管理者の業績評価において国民の負担に帰せられるが損益計算書（以下、P/Lという）計上外となるコストを利用すべきか否か、またどのように利用すべきかを示すことである¹⁾。これは、独立行政法人における国民の負担に帰せられるコストの役割を再考するとともに、伝統的な管理可能性原則から逸脱して業績評価を行うべき事例を示すことにもつながる²⁾。独立行政法人とは、公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務・事業のうち、国が直接実施する必要はないが民間にゆだねると実施されないおそれのあるものなどを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、独立行政法人通則法（以下「通則法」という）および各独立行政法人の名称、目的、業務の範囲等に関する事項を定める法律の定めるところにより設立される法人である（通則法第2条）。

独立行政法人（以下、独法という）では管理者の業績評価目的でP/Lを作成し、管理者の経営努力が反映される損益のみをP/Lに計上する。一方で、国との関係において管理者の裁量外であるなどの理由で管理者の責に問えない項目は業績評価目的に適合しないことからP/Lから除外

キーワード：独立行政法人会計基準 (Accounting Standards for Incorporated Administrative Agencies)、業績評価 (Performance Evaluation)、国民の負担に帰せられるコスト (the Cost of National Burden)

する。ただし、それらも国民が負担することには変わらないから国民負担の説明目的で P/L とは異なるフロー計算書（行政サービス実施コスト計算書または行政コスト計算書）を作成する。しかし、業績評価から除外する意図で作成されている当該計算書の情報は、独法の管理者の業績評価情報として有用でないといえるのであろうか。

独法の会計は、独法会計基準に従う。昨今の当該基準の改正に関する議論の高まりにより、2018年9月、総務省行政管理局（2018）において独法会計基準及び注解は財務諸表の体系を含めて大幅に改正された（以下、平成30年基準という）。総務省行政管理局（2015）におけるそれまでの基準（以下、平成27年基準という）と比較して大きな改正点の1つは、行政サービス実施コスト計算書が廃止されたことである。しかし、P/Lの役割は平成30年基準と平成27年基準で共通している。また、損益外減価償却費など行政サービス実施コスト計算書に表示されていたいくつかの項目は、平成30年基準から新たに作成が求められるようになった行政コスト計算書において表示され、行政サービス実施コストに対応する金額は、「国民の負担に帰せられるコスト」として注記事項になる³⁾。

平成27年基準における行政サービス実施コスト計算書作成の問題点は、国民の負担が一元化して表示されないことなどが国民負担の説明目的の観点から指摘されてきた⁴⁾。しかし独法の設立趣旨に鑑みると、法人の管理者の業績評価を適切に行えるか否かは、納税者の負担を緩和し、国民の効用を高めるために重大な課題である。そこで、国民負担の説明目的の観点からの指摘に加えて業績評価目的の観点から、国民の負担に帰せられるが損益計算書計上外となるコストの役割を再考するとともに、これらをどのように活用すべきかを理論的・実証的に示す必要がある。独法では平成30年基準においても平成27年基準までと同様の目的でP/Lとは異なるフロー計算書を作成しているため、本稿の問題意識は平成27年基準と平成30年基準の双方に通底する。

そこで本稿では、まず Banker and Datar（1989）（以下、BD という）のモデルに独法の特徴を取り入れて修正し、最適な契約を締結するための業績尺度において、行政サービス実施コスト計算書の表示項目の統合ウェイトをゼロとすべきか否かを示す。行政サービス実施コスト計算書の表示項目の統合ウェイトをゼロとすべきでないなら、損益計算書の表示項目と行政サービス実施コスト計算書の表示項目を足し合わせることで望ましい業績尺度を作成できる。BD は、2種類の業績指標を線形統合することで最適な契約を締結するための業績尺度を作成できることと、その統合ウェイトを数理モデルによって示した。しかし、BD は企業を前提にしたモデルであるため、独法においては自明ではない。

次に、独法の財務データを用いて、平成27年基準まで作成されていた行政サービス実施コスト計算書を独法の管理者の業績評価においてどの程度のウェイト付けで考慮すべきか実証的に示す。平成30年基準からは行政サービス実施コスト計算書は作成されないが、当該計算書で表示される項目は、行政コスト計算書およびその注記から確認できるため、平成30年基準が適用される平成31事業年度以降に対しても本稿の分析による示唆を与えることができる。また、BD

の結論を敷衍することで、少なくとも損益計算書の表示項目と行政サービス実施コスト計算書の表示項目の相関係数を算出することによって本稿の目的をアーカイバルデータを用いて実証的に達成できる。統計的に平易な手法で明確な結論を得られる点でBDのモデルに依拠することは有益である。

さらに、管理者の裁量外と考えられるコストを業績評価から除外することは、管理可能性原則を厳密に適用しているとも解釈できる。管理可能性原則を厳密に適用してもプリンシパルの期待効用を最大化できるような契約を締結できるとは限らないことは、古くから数理モデルにより分析的に示されてきた⁵⁾。最適な契約において行政サービス実施コスト計算書の表示項目の統合ウェイトがゼロでないことを示すことは、管理可能性原則の限界事例を示すことにもなる。

分析の結果、以下の諸点が示された。第1に、BDのモデルに公共部門の特徴を取り入れて修正しても、BDと同じ結論に帰着する。すなわち、P/Lに計上されない項目を独法の管理者の業績評価で考慮してもよい。第2に、行政サービス実施コスト計算書上の損益外減価償却費とP/L上の費用や収益の間には有意な相関関係がみられなかった一方で、行政サービス実施コスト計算書上の機会費用とP/L上の費用や収益の間には有意な相関関係がみられる。すなわち、P/L計上外費用を独法の管理者の業績評価において部分的に考慮すべきである。

本稿の貢献は、第1に、独法の業績評価実務の改善に寄与しうることにある。具体的にはまず、行政サービス実施コスト計算書上の損益外減価償却費とP/L上の費用や収益の間には有意な相関関係が見られないことは、現行の会計制度および業績評価手法の考え方が理論的にも頑健であることを実証している。一方で、機会費用とP/L上の費用や収益の間には有意な相関関係がみられることは、行政サービス実施コスト計算書は国民負担の説明機能のみならず、効率的な契約を締結し、エイジェンシーコストを低減する業績評価情報の提供機能も有していたことを示している。第2に、管理可能性原則の限界事例を示したことである。すなわち、本稿は、公会計に留まらず管理会計論の発展にも資する。

本稿は次のように構成される。第2節で平成27年基準および平成30年基準の差異に注意しながら独法の財務諸表の特徴と業績評価における課題を示す。第3節でBDのモデルに公共部門の特徴をいくつか取り入れてこれを拡張する。第4節で独立行政法人の財務データを用いた実証分析を行う。第5節で結論と今後の課題を述べる。

2 独立行政法人の財務諸表の特徴と業績評価における課題

独法は独立採算を前提とせず、国から運営費交付金等が交付され、必要な財源が措置されている⁶⁾。独法は、公共上の事務事業を効率的に実施することを目的としているからである。そこで自主的かつ自律的な業務運営を動機づける一方で、厳格な予算執行も動機付ける必要がある。そ

のためのインセンティブ制度として、第 1 に、業績給与制が採用されており、役員等の報酬・給与は、法人ないし当該役職員の業績が反映されたものでなければならない（通則法第 52 条第 1 項、同 62 条）。第 2 に、一定の条件を満たした予算の使い残しを目的積立金として翌年度に繰り越すことができる。これにより弾力的な財務運営が可能になり、自己収入獲得のための適切な努力と効率的な予算執行を促している⁷⁾。

次に、独立行政法人の会計は、原則として企業会計原則によるものとされ（通則法第 37 条）、これに必要な修正を加えている。独法の財務諸表の体系は、平成 27 年基準までは損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書、利益の処分又は損失の処理に関する書類、行政サービス実施コスト計算書および附属明細書からなる（平成 27 年基準 第 42）。平成 30 年基準からは行政サービス実施コスト計算書が廃止され、行政コスト計算書と純資産変動計算書が加わる（平成 30 年基準 第 42）。

独法の P/L の作成目的は、法人の運営状況を明らかにするために当期純利益を表示することと、積立金または目的積立金に算入する利益又は損失を確定するために、当期総利益を表示することである（平成 27 年基準 第 45；平成 30 年基準 第 46）。具体的には、独法の裁量や経営努力を反映する余地がある損益が表示され、中期計画に沿って通常の業務運営を行った場合に財源の収益化を通じて損益が均衡する（当期純利益はゼロになる）ように制度設計されている。そこで、当期純利益が黒字になれば少なくとも当初の見積もりより効率的業務運営がなされたと期待できる。

ただし、P/L に計上される損益は、法人の業績を示す損益であって必ずしも納税者にとっての負担とは一致しない。なぜなら、国との関係において独法の独自判断では意思決定が完結しえない行為に起因する費用を P/L 上の費用に計上しない会計処理をしているからである。これらは平成 27 年基準では行政サービス実施コスト計算書において、平成 30 年基準では行政コスト計算書およびその注記において表示される。

行政サービス実施コスト計算書は、独法の業務運営に関して国民が負担するコストを集約し、納税者である国民の行政サービスに対する評価・判断に資するための書類である（平成 27 年基準 第 48（注 41））。また、行政サービス実施コストとは、独立行政法人の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストをいう（平成 27 年基準 第 23）。その具体的な項目は、平成 27 年基準第 24 に限定列挙されている。図表 1 は行政サービス実施コスト計算書のひな型である。

図表1 行政サービス実施コスト計算書のひな型

| | | | |
|------|------------------|------|-----|
| I | 業務費用 | | |
| | (1) 損益計算書上の費用 | ××× | |
| | (2) 自己収入等 | △××× | |
| | 業務費用合計 | | ××× |
| II | 損益外減価償却相当額 | | ××× |
| III | 損益外減損損失相当額 | | ××× |
| IV | 損益外利息費用相当額 | | ××× |
| V | 損益外除売却差額相当額 | | ××× |
| VI | 引当外賞与見積額 | | ××× |
| VII | 引当外退職給付増加見積額 | | ××× |
| VIII | 機会費用 | | ××× |
| IX | (控除) 法人税等及び国庫納付額 | △××× | |
| X | 行政サービス実施コスト | | ××× |

損益外減価償却は国から現物出資されたり、国の判断において施設費の交付を受けて取得した資産の減価償却費である。また当該資産を中期計画にしたがって利用したにもかかわらず減損が生じた場合には損益外減損損失を計上する。引当外退職給付見積額とは、財源措置される退職給付債務である⁸⁾。機会費用は、現在の投資額を他の投資に用いたら得られたであろう最大の逸失利益である。国が独法に対して財産を無償または減額した使用料で使用させたり、資金を資本市場で運用するかわりに配当等が得られない独法へ出資をしたり、あるいは独法が国から有利な条件で融資を受けた場合、国民視点では機会費用が生じていることになる。かかる機会費用は、裁量および経営努力と無関係に生じるが将来の国民負担を増加させることになるため行政サービス実施コスト計算書において認識する⁹⁾。

平成30年基準において、図表1のI(1)、II、III、IVおよびVは行政コスト計算書において表示される。また、平成30年基準第63によるとXに当たる金額が「国民の負担に帰せられるコスト」として行政コスト計算書に注記される。

このように、独法では業績評価目的で管理者のP/Lを作成し、経営努力が反映される損益を計上する。一方で、国民負担の説明目的で行政サービス実施コスト計算書を作成したり、行政コスト計算書で注記を行い、裁量外の項目を計上する。しかし、これらの情報は、独法の管理者の業績評価情報としても有用であるかもしれない。次節ではかかる可能性について契約理論に依拠した数理モデルを用いて示す。

3 数理モデルによる分析

本稿は、BDのモデルに公共部門の特徴をいくつか取り入れてこれを拡張する。BDの得た結論は、基本的に業績指標の確率分布に由来するものであるから、直観的には営利・非営利の組織

目的にかかわらず成立するものであるように思われる。本節はその直観が正しいことを確認している。

企業と独法の相違は総務省独立行政法人評価制度委員会（2017）で指摘されている。これを参考にすると、第 1 に、独法には残余利益請求権者が存在しないこと、第 2 に、独法は公共サービスの提供主体であることが挙げられる。第 2 の点からはさらに、独法の提供する財は公共財であること、インプットを成果に結び付ける因果連鎖の特定が困難であることが想起される。そこで、BD のモデルを修正した以下のモデルを設定する。

1 人のエイジェント（独法の管理者）と n 人のプリンシパル（国民）が 1 期間の代理契約を締結する。管理者は、確率的に変動する外部環境の下で、国民に観察不能な 1 種類の経営努力 $e \in [e, \bar{e}] \subseteq \mathbb{R}^+$ を行う。国民は、努力の結果に関する 2 種類の業績指標 $y \in Y \subseteq \mathbb{R}$, $z \in Z \subseteq \mathbb{R}$ を観察する¹⁰⁾。国民は業績指標に基づいて報酬, $\varphi(y, z) \in [\underline{\varphi}, \bar{\varphi}] \subseteq \mathbb{R}$ を管理者に支払う。 φ は業績指標に対して線形であるとは限らない。契約終了後、独法の公共的な経営活動の成果としてアウトカム x が実現し、国民と管理者の両者が x の恩恵を得る。BD をはじめとする企業会計の研究では x を得るのはプリンシパルであるのに対して本稿では、公共財の非排除性を反映している。

次に、業績指標の特性を説明する。業績指標は、外部環境の影響を受けるから確率変数であり、同時確率密度関数を $f(y, z|e)$ とする。また、成果も外部環境の影響を受けるから、 x, y, z の同時確率密度関数を $h_1(x, y, z|e)$ とする。業績指標はアウトカムを一意に定められず、例えばシグナルに反映されない要素が存在することや、管理者の努力 e が y, z を経ず、直接 x に影響することもあるとする。そこで、 $h_1(x, y, z|e) = h_2(x|y, z, e) \cdot f(y, z|e)$ とおける。関数 h_2 は、 y, z を所与としたときの、 x の条件付き確率密度関数である。また、 y, z に対する x の増減も必ずしも明らかではないとする。この仮定は、公共サービスのインプット→アウトプット→アウトカムの因果連鎖の特定の困難さを反映している。

続いて効用関数について説明する。まず、簡単化のため国民個人の効用関数が同質、かつ再分配のコストがゼロであるとする。そこで n 人の国民の社会厚生関数を W とし、 $W = W_1(x) - W_2(\varphi)$ とする。 $W_1(x)$ は金銭換算しているが現金ではない。これは、国民が独法の残余利益請求権者ではないことを反映している。次に、管理者の効用関数を U とし、 $U = U_1(x) + U_2(\varphi) - V(e)$ とする。 $V(e)$ は努力の負効用である。国民と管理者の効用関数は、二階微分可能と仮定する。さらに、 x は国民が望む成果であるから、 $W_x > 0$ とし成果実現に対してリスク回避的、すなわち $W_{xx} \leq 0$ と仮定する。また報酬支払い回避的であるが報酬支払いのリスクに対しては中立的 $W_\varphi = -1$ と仮定する。管理者は、 $U_\varphi > 0$, $U_{\varphi\varphi} \leq 0$, $U_x \geq 0$, $U_{xx} \leq 0$, $V_e > 0$ と仮定する。また、 V_{ee} は正であり十分大きいとする。これらは、管理者が、強意にリスク回避かつ努力回避的であると示している。効用関数は、両者に公的に知られているとする。

以上の設定に基づいて最適化問題を検討する。バックワードに問題を解けば、 φ を所与としてエイジェントは自身の効用を最大化するような努力を選択する。

$$\max_e EU \equiv \iiint U[x, \varphi(y, z)] h_1(x, y, z|e) dx dy dz - V(e) \quad (1)$$

$$e \in [\underline{e}, \bar{e}] \subseteq \mathbb{R}^+, \varphi(y, z) \in [\underline{\varphi}, \bar{\varphi}] \subseteq \mathbb{R} \text{ for all } y, z \quad (2)$$

ここで、 $V_{ee}(e)$ が十分大きいと仮定していたから、 $\partial^2 EU / \partial e^2 \leq 0$ となる。この問題の解を、 $e = e^\dagger(\varphi)$ とする。次に、プリンシパルは、自身の効用を最大化するためにエージェントにとらせたい次善最適な行動 e^* を予測し、それを可能にする報酬 φ^* を提示すると考える。均衡においては、プリンシパルの予測 e^* は、 $e^* = e^\dagger(\varphi^*)$ となるからプリンシパルの問題は、次の条件付き最大化問題になる。

$$\max_\varphi \iiint W[x, \varphi(y, z)] h_1(x, y, z|e) dx dy dz \quad (3)$$

$$\text{subject to } EU \geq \underline{U}, \quad \frac{\partial EU}{\partial e} = 0, \quad e \in [\underline{e}, \bar{e}] \subseteq \mathbb{R}^+, \quad \varphi(y, z) \in [\underline{\varphi}, \bar{\varphi}] \subseteq \mathbb{R} \text{ for all } y, z \quad (4)$$

(4) 式の \underline{U} は留保効用である。ラグランジュ関数を L とすると、

$$\begin{aligned} L \equiv & \iiint W[x, \varphi(y, z)] h_1(x, y, z|e) dx dy dz \\ & + \lambda \left[\iiint U[x, \varphi(y, z)] h_1(x, y, z|e) dx dy dz - V(e) - \underline{U} \right] \\ & + \mu \left[\iiint U[x, \varphi(y, z)] h_{1e}(x, y, z|e) dx dy dz - V_e(e) \right] \end{aligned} \quad (5)$$

である。 λ および μ はラグランジュ乗数である。ここから、ラグランジュ関数 L に極値を与える最適関数 φ^* は、次のオイラー方程式を満たしている必要がある。

$$\begin{aligned} & f(y, z|e) \int W_\varphi[x, \varphi(y, z)] h_2(x|y, z, e) dx \\ & + \lambda \left[f(y, z|e) \int U_\varphi[x, \varphi(y, z)] h_2(x|y, z, e) dx \right] \\ & + \mu \left[f(y, z|e) \int U_\varphi[x, \varphi(y, z)] h_{2e}(x|y, z, e) dx \right. \\ & \left. + f_e(y, z|e) \int U_\varphi[x, \varphi(y, z)] h_2(x|y, z, e) dx \right] = 0 \end{aligned} \quad (6)$$

最適な行動を e^* とすると、 $\int h_2(x|y, z, e^*) dx = 1$, $\int h_{2e}(x|y, z, e^*) dx = 0$ であるから、(6) 式から

$$\frac{1}{U_{2\varphi}} = \lambda + \mu \frac{f_e(y, z|e^*)}{f(y, z|e^*)} \quad (7)$$

が得られる。(7) 式の解が φ^* となる。さて、 $\varphi(y, z)$ の 2 変数関数は非常に複雑で実務上利用が困難であったと仮定する。そこで国民は、業績指標 y, z を $\pi = l(e)y + m(e)z$ という線形に統合した業績尺度 $\pi(y, z)$ を用いて、報酬契約 $\Psi(\pi) = \Psi(\pi(y, z))$ にしたい報酬 φ を支払うとする。命題 1 は、 e^* を動機付ける報酬 φ^* と等しい契約を複製するために統合ウェイト $l(e)$ と $m(e)$ をどのように設定すべきかを示している。

命題 1

確率変数 y, z の同時確率密度関数が、2 変数の指数型分布族 $f(y, z|e) = \exp\{p(e)y + q(e)z - r(e) + s_1(y) + s_2(z - \gamma y)\}$ で定義され、 φ^* が $[\underline{\varphi}, \bar{\varphi}]$ の内点解であるときに、 $\gamma \neq 0$ であれば、

$$\frac{l(e)}{m(e)} = \frac{\rho_1^2 \zeta_{1e}}{\rho_2^2 \zeta_{2e}}$$

が成立する。このとき、 $\gamma = \text{Cov}(\tilde{y}, \tilde{z}|e) / \text{Var}(\tilde{y}|e)$ である。なお、 $p(\cdot), q(\cdot), r(\cdot), s_1(\cdot)$ および $s_2(\cdot)$ は、任意の関数であり、

$$\rho_1^2 \equiv \frac{1}{\text{Var}(\tilde{y}|e)}, \quad \rho_2^2 \equiv \frac{1}{\text{Var}(\tilde{z}|e)}, \quad \zeta_{1e} \equiv \eta_{1e} - \frac{\text{Cov}(\tilde{y}, \tilde{z})}{\text{Var}(\tilde{z})} \eta_{2e},$$

$$\zeta_{2e} \equiv \eta_{2e} - \frac{\text{Cov}(\tilde{y}, \tilde{z}|a)}{\text{Var}(\tilde{y}|a)} \eta_{1e}, \quad \eta_{1e} \equiv \frac{\partial E(\tilde{y}|e)}{\partial e}, \quad \eta_{2e} \equiv \frac{\partial E(\tilde{z}|e)}{\partial e} \text{ である。}$$

命題 1 の証明は補遺で示している。命題 1 を利用すれば前節で指摘した論点に取り組むことができる。具体的に P/L の勘定科目を y とする。行政サービス実施コスト計算書等に計上される P/L 計上外費用を z とする。 y は、管理者の努力に直接影響を受けるから、努力をする前の期待値を $E[y]$ とすると、 $\partial E[y] / \partial e > 0$ であり、一方で z は管理者の努力と無関係であるはずなので、 $\partial E[z] / \partial e = 0$ である。国による、固定資産の現物出資もしくは、公債の発行による設備の更新等は、政府の意思決定であるが、独法の管理者にとっては市場や政局の結果とも言える。また、減損の認識も環境状態に左右される。ここから系 1 が得られる。

系 1 (Banker and Datar (1989, 32 頁) 命題 5)

確率変数 y, z の同時確率密度関数が、指数型分布族に属し、かつ $\partial E[y] / \partial e > 0$, $\partial E[z] / \partial e = 0$, $\rho_1^2 > 0$, $\rho_2^2 > 0$ であれば、相対ウェイト

$$R = -\frac{m(e)}{l(e)} = +\frac{r\sigma_y}{\sigma_z}$$

であり、かつ、 $\partial R/\partial E[y] = 0$ 、 $\partial R/\partial E[z] = 0$ 、 $\partial R/\partial \sigma_z = -r\sigma_y/\sigma_z^2 < 0$ 、 $\partial R/\partial \sigma_y = r/\sigma_z > 0$ 、 $\partial R/\partial r = \sigma_y/\sigma_z > 0$ である。 r は y, z の相関係数である。

最適な報酬契約において、独法の管理者にとって管理不能費用が業績評価に影響を及ぼさないのであれば $R = 0$ になるはずである。この結果は、逆に y, z の相関がゼロでない限り、行政サービス実施コスト計算書を業績指標として考慮すべきであることを示している。

したがって、前節で説明した行政サービス実施コスト計算書のなかで毎期生じうる勘定科目と当期純利益の構成要素である経常収益、業務費用とのあいだで相関がないという次の帰無仮説を提示する。帰無仮説が棄却された場合、系1からそれぞれの勘定科目を業績評価において考慮すべきであるという主張が成立しうる。次節ではP/Lと行政サービス実施コスト計算書が実際にどの程度関連しているのかを明らかにする。

- 仮説 1a (H1a) 業務費用と損益外減価償却費は相関がない。
- 仮説 1b (H1b) 経常収益と損益外減価償却費は相関がない。
- 仮説 2a (H2a) 業務費用と引当外退職給付増加見積額は相関がない。
- 仮説 2b (H2b) 経常収益と引当外退職給付増加見積額は相関がない。
- 仮説 3a (H3a) 業務費用と機会費用は相関がない。
- 仮説 3b (H3b) 経常収益と機会費用は相関がない。

4 独立行政法人の財務データを用いた実証分析

本稿では、独立行政法人によって開示される財務諸表および事業報告書を用いてデータベースを構築した。データの収集を開始した2017年10月末日において、国管轄の独立行政法人は99法人が存在した。本稿のサンプルとなる財務および関連データは2001年4月から2016年3月までの期間を対象とした情報である。これらの情報に対して、2017年11月から2018年6月にかけて当該法人のウェブサイトを開覧し、手作業で収集した。

99独立行政法人についてすべての情報を取得できた場合、2002年度から2015年度が対象期間となるため、1,485法人・年(99法人)がサンプルとなる。しかし、郵便貯金・簡易生命保険管理機構、国立印刷局、造幣局、国立特別支援教育総合研究所、海技教育機構、海上技術安全研究所、海上災害防止センター、住宅金融支援機構の8法人は、法人の特徴から独立行政法人会

計基準を採用していないこと、あるいは機構改革がおこなわれたことからウェブサイトから関連の情報を確認することができなかった。したがって、120 法人・年を除外した。また、2001 年 4 月以降に設立・合併された法人も多数存在したため、該当する 337 法人・年を除外した。最後に、外れ値の影響が大きいことから、連続変数について年度ごとに上下 1%である 92 法人・年のデータを外れ値として除外し、独立行政法人データベースは 936 法人・年のデータで構成した¹¹⁾。

図表2 各勘定科目の基本統計量（百万円）

| 項目名 | n | mean | Sd | Min | Q1 | Med | Q3 | max |
|--------------------------|-----|---------|---------|---------|--------|--------|--------|------------|
| Panel A: 純額 | | | | | | | | |
| 業務費用合計 | 936 | 105,000 | 418,000 | 69 | 3,320 | 12,300 | 67,100 | 9,400,000 |
| 経常収益合計 | 936 | 140,000 | 821,000 | 0 | 3,380 | 12,400 | 70,800 | 15,300,000 |
| 損益外減価償却費 | 789 | 2,730 | 6,990 | -15,200 | 198 | 657 | 2,260 | 78,500 |
| 引当外退職給付増加見積額 | 887 | -35 | 1,670 | -12,600 | -107 | 3 | 67 | 25,000 |
| 機会費用 | 909 | 2,050 | 7,240 | -430 | 70 | 294 | 1,520 | 90,200 |
| Panel B: 水準（期首総資産でデフレート） | | | | | | | | |
| 業務費用合計 | 936 | 0.486 | 0.903 | 0.000 | 0.158 | 0.276 | 0.452 | 20.775 |
| 経常収益 | 936 | 0.498 | 0.918 | -0.039 | 0.164 | 0.279 | 0.459 | 20.790 |
| 損益外減価償却費 | 789 | 0.022 | 0.020 | -0.011 | 0.005 | 0.019 | 0.033 | 0.173 |
| 引当外退職給付増加見積額 | 887 | -0.002 | 0.029 | -0.366 | -0.003 | 0.000 | 0.002 | 0.172 |
| 機会費用 | 909 | 0.017 | 0.055 | -0.002 | 0.003 | 0.008 | 0.013 | 0.795 |

(注) 本図表は純額・水準について、平均値 (mean)、標準偏差 (sd)、最小値 (min)、最大値 (max)、四分位範囲 (Q1, med, Q3) を示している。

仮説の検証にあたり、データベースから業務費用合計、経常収益合計、損益外減価償却費、引当外退職給付増加見積額、機会費用を用いる。検証にあたっては、財務諸表各項目についての純額を用いるとともに、業績評価における規模の影響を調整するために、期首総資産でデフレートした値も用いる。図表2は各勘定科目の基本統計である。Panel Aは純額を、Panel Bは期首総資産でデフレートした水準を示している。損益外減価償却費や引当外退職給付増加見積額、機会費用についてマイナスの観察値がみられるが、これは過年度分の調整によるものである。また欠損値のある法人・年を除外して相関係数を算定する¹²⁾。

図表3 相関係数

| | 損益外減価償却費 | 引当外退職給付増加見積額 | 機会費用 |
|------------------------|----------|--------------|-------|
| Panel A: 業務費用（水準）の相関係数 | | | |
| 2002 | -0.222 | 0.340 | 0.581 |
| 2003 | 0.102 | 0.237 | 0.373 |
| 2004 | 0.454 | 0.476 | 0.540 |
| 2005 | 0.280 | 0.028 | 0.396 |
| 2006 | -0.149 | 0.112 | 0.486 |
| 2007 | -0.206 | 0.273 | 0.607 |
| 2008 | -0.188 | -0.636 | 0.814 |
| 2009 | -0.165 | 0.011 | 0.113 |
| 2010 | -0.181 | -0.489 | 0.580 |
| 2011 | -0.188 | -0.227 | 0.481 |
| 2012 | -0.113 | -0.744 | 0.812 |
| 2013 | -0.109 | -0.697 | 0.757 |
| 2014 | -0.173 | -0.509 | 0.565 |
| 2015 | -0.196 | -0.202 | 0.506 |
| Panel B: 経常収益（水準）の相関係数 | | | |
| 2002 | -0.235 | 0.341 | 0.578 |
| 2003 | -0.104 | 0.245 | 0.368 |
| 2004 | 0.523 | 0.487 | 0.555 |
| 2005 | 0.311 | 0.037 | 0.389 |
| 2006 | -0.144 | 0.110 | 0.487 |
| 2007 | -0.209 | 0.257 | 0.606 |
| 2008 | -0.185 | -0.632 | 0.814 |
| 2009 | -0.166 | 0.010 | 0.115 |
| 2010 | -0.181 | -0.499 | 0.646 |
| 2011 | -0.194 | -0.216 | 0.473 |
| 2012 | -0.139 | -0.709 | 0.815 |
| 2013 | -0.108 | -0.736 | 0.795 |
| 2014 | -0.175 | -0.508 | 0.582 |
| 2015 | -0.194 | -0.185 | 0.549 |

(注) Pearson 相関係数の結果を示している。

図表3はPearson相関係数の算定結果を示している。Panel Aは業務費用、Panel Bは経常収益との相関係数を示しており、すべての変数は期首総資産によって基準化している¹³⁾。業績評価は年度ごとにおこなわれることを想定し、より頑健性を高めるために、時系列で結果を示している。相関係数を確認することで、次の発見事項がえられた。

第1に、損益外減価償却費(H1)、引当外退職給付増加見積額(H2)、機会費用(H3)ともに、相関係数がゼロではなく、相関がみられた。第2に、業務費用および経常収益と機会費用とのあいだでは相関係数がほぼすべての年度で有意であった。国が独立行政法人に有形固定資産を安く提供したり低利率融資をすることで独立行政法人の経営状況に影響を及ぼすため、機会費用と経常収益がプラスに相関し、業務費用ともプラスの相関があることが推察される。したがって、仮説のなかでH3aおよびH3bが棄却されたといえる。図表3の分析結果は、系1と合わせると、損益計算書の当期純利益だけでなく行政サービス実施コスト計算書、少なくとも機会費用は管理者の業績評価に有用であるという主張が成立しうることを示唆している。

また、平成30年基準への示唆として次の点が指摘できる。第1に、損益外減価償却費に当たる項目を行政コスト計算書のその他の行政コストに分類したことは本稿の結果からも正当化することができる。第2に、引当外退職給付増加見積額や機会費用に該当する項目は、平成30年基準では国民の負担に帰せられるコストとして合算して注記されるようになった。しかし本稿の結果に鑑みれば、引当外退職給付増加見積額や機会費用に該当する項目は、単に国民負担を示すだけでなく業績評価においても有用であることが指摘できる。

5 結論と今後の課題

本稿は、独立行政法人の管理者の業績評価において国民の負担に帰せられるがP/L計上外となるコストを利用すべきか否か、またどのように利用すべきかを示した。具体的に独法の管理者の業績評価における国民の負担に帰せられるコストの統合ウェイトをゼロとすべきか否かを再考し、わが国の独立行政法人制度のさらなる改革に向けた新たな視点を理論的・実証的に提供した。

分析の結果、以下の諸点が示された。第1に、BDのモデルに公共部門の特徴を取り入れて修正しても、BDと同じ結論に帰着する。すなわち、P/Lに計上されない項目を独法の管理者の業績評価で考慮してもよい。第2に、行政サービス実施コスト計算書上の損益外減価償却費とP/L上の費用や収益の間には有意な相関関係がみられなかった一方で、行政サービス実施コスト計算書上の機会費用とP/L上の費用や収益の間には有意な相関関係がみられる。すなわち、P/L計上外損益を独法の管理者の業績評価に対して部分的に考慮すべきである。

本稿の貢献は、第1に、行政サービス実施コスト計算書の追加的な機能を明らかにしたことである。これは、独法の業績評価実務の改善に寄与しうる。第2に、管理可能性原則の限界事例を

示した。すなわち、本稿は、公会計に留まらず管理会計論の発展にも資する。

今後の課題は、第1に、多期間モデルに展開することである。図表3の結果は、相関係数に時系列的に変動することを示している。かかる変動性を考慮した多期間の報酬契約を検討する必要がある。第2に、国民、主務大臣、独法の3者モデルを検討することである。本稿のモデルは主務大臣をエイジェンシー関係の外部要因とみなしていた。しかし現実には国民と主務大臣、独法の管理者と主務大臣の間にも利害対立が生じうる。第3に、平成30年基準が適用されたことによる影響を分析することである。これらは別稿に譲りたい。

注

- 1) 国民の負担に帰せられるコストは、結果として国民が負担することになるコストを意味する。したがって日本語としては国民の負担に「帰する」とした方が望ましいようにも思われるが、独立行政法人の現行の会計基準である総務省行政管理局（2018）においては国民の負担に「帰せられる」と表記している。そこで本稿では「帰せられる」と表記する。
- 2) 管理可能性原則は、被評価者が決定権を付与された（管理可能）要因にのみ責任を負うという考え方である（Zimmerman 2017, 173-175頁）。
- 3) つまり、（平成27年基準）行政サービス実施コスト計算書＝（平成30年基準）行政コスト計算書＋注記となる。
- 4) 例えば山本（2000）、高橋（2008）、東（2009）および東・山浦（2016）が挙げられる。
- 5) 例えば Demski（1976）、Antle and Demski（1988）、Feltham and Xie（1994）および Arya et al.（2007）を参照されたい。
- 6) 運営費交付金は受領時に運営費交付金債務として負債に計上し、業務の進行に応じて負債を収益へ振り替える。
- 7) 目的積立金は、中期目標期間中において中期計画で定めた用途のみに使用できる。
- 8) 具体的には、例えば国または地方公共団体との人事交流による出向職員であり国または地方公共団体に復帰することが予定されている職員の退職給付引当金が想起される。
- 9) 機会費用は平成27年基準第78に従い算定され、その算定方法が注記される。平成30年基準においては第62（注43）に従い算定されるが、その方法は平成27年基準と同様である。
- 10) 例えば美術館の開館時間の延長（e）は入場料収入（y）の増加と人件費（z）の増加という2種類の財務指標に影響するし、当期純利益（y）という1種類の財務指標と利用者の満足度（z）という1種類の非財務指標に影響することがある。
- 11) データベース構築における詳しい説明は黒木（2019）を参照されたい。
- 12) これらの項目以外に行政サービス実施コスト計算書には損益外減損、損益外利息費用相当額、損益外売却等の項目が存在するが、当該項目を計上する法人は30%に満たず、本稿の検証からは除外した。除外した勘定科目と業務費用・経常収益とのあいだの相関係数はゼロではないが、非有意であった。
- 13) 基準化せず純額で相関係数を算定した場合においても同様の結果である。また、年度別サンプルは減少するが、すべての年度において存在するサンプルのみで相関係数を算定した結果、外れ値処理をウィンサイズ処理に代替した結果、外れ値処理のパーセンテージを0.5%、および2%に変更した結果も同様であ

った。業務費用および経常収益について当期純利益に代替した場合においても相関係数は同じ結果である。

参考文献

- Antle, R. and J. S. Demski. (1988) "The Controllability Principle in Responsibility Accounting," *The Accounting Review*, Vol. 63, No. 4, pp. 700-718.
- Arya, A., J. Glover, and S. Radhakrishnan. (2007) "The Controllability Principle in Responsibility Accounting: Another Look," In R. Antle, F. Gjesdal, and P. J. Liang (Eds), *Essays in Accounting Theory in Honor of Joel S. Demski*, Springer, pp. 183-198.
- Banker, D. R., and S. M. Datar. (1989) "Sensitivity, Precision, and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation," *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 21-39.
- Demski, J. S. (1976) "Uncertainty and Evaluation Based on Controllable," *Accounting, Journal of Accounting Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 230-245.
- Feltham, G., and J. Xie (1994) "Performance measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal Agent Relations," *The Accounting Review*. Vol. 69, No. 3, pp. 429-453.
- Zimmerman, J. L (2017) *Accounting for Decision Making and Control 9th*. McGraw-Hill. NY.
- 東信男 (2009) 「独立行政法人会計基準の課題と展望-損益計算書に焦点を当てて-」『会計検査研究』第 40 号, 97-109 頁。
- 東信男著・山浦久司監修 (2016) 『政府公会計の理論と実務』白桃書房。
- 黒木淳 (2019) 「独立行政法人におけるインセンティブ制度の実証的考察：独立行政法人データベース構築の試み」『会計検査研究』第 56 号, 53-68 頁。
- 総務省行政管理局 (2015) 「2015 年 1 月 27 日改訂 独立行政法人会計基準および独立行政法人会計基準注解」。
- 総務省行政管理局 (2018) 「2018 年 9 月 3 日改訂 独立行政法人会計基準および独立行政法人会計基準注解」。
- 総務省独立行政法人評価制度委員会 (2017) 『独立行政法人の財務報告に関する基本的な指針』。
- 高橋選哉 (2008) 「独立行政法人会計における減価償却の検討」『會計』第 174 巻第 6 号, 819-834 頁。
- 山本清 (2000) 「独立行政法人の財務と会計に関する考察」『岡山大学経済学会雑誌』第 31 巻第 4 号, 207-234 頁。
- 若林利明 (近刊) 「業績シグナルの努力感応度と精度」太田康広編著『人事評価の会計学』中央経済社, 163-179 頁所収。

補遺 命題1の証明

業績指標 y, z を線形に統合して最適契約を締結するには $\pi^* = l(e^*)y + m(e^*)z$ である場合に、最適な報酬 φ^* が $\varphi^* = \Psi(\pi^*)$ となるような、ある関数 $l(e^*)$ と $m(e^*)$ が存在しなければならない。かかる関数が存在するための必要十分条件は、シグナルの同時確率密度関数が、

$$f(y, z|e) = \exp\left\{\int g[l(e)y + m(e)z]de + t(y, z)\right\} \quad (\text{A.1})$$

となることである。ただし $g(\cdot), l(e), m(e), t(y, z)$ は、 $e = e^*$ のとき、 $l(e^*) = \varphi_y^*/\Psi_{\pi^*}^*, m(e^*) = \varphi_z^*/\Psi_{\pi^*}^*$ を満たす任意の関数である。指数型分布族は、BDの系1より(A.1)式の部分集合である。

まず、十分条件を満たすためには、 $f(y, z|e)$ が (A.1) 式で表されるなら、 $\varphi^*(y, z)$ が、 $\Psi^*[\pi^*(e^*)]$ で表されることを示せば良い。(A.1) 式について $f_e(y, z|e^*)/f(y, z|e^*) = g[l(e)y + m(e)z]$ となる。 $G \equiv 1/U_{2\varphi}(\varphi(y, z))$ とおいたとき、 φ^* は $G = \lambda + \mu[f_e(y, z|e^*)/f(y, z|e^*)]$ の解であるから、 $\varphi^* = G^{-1}[\lambda + \mu[f_e(y, z|e^*)/f(y, z|e^*)]] = G^{-1}[\lambda + \mu g[l(e)y + m(e)z]] = \Psi^*[\pi^*(e^*)]$ 。次に必要条件を満たすためには、逆に $\varphi^*(y, z) = \Psi^*[l(e^*)y + m(e^*)z] = \Psi^*[\pi^*(e^*)]$ であるときに、(A.1) 式が成り立つことを示す。これは、Banker and Datar (1989, 28) の命題 2 の証明を参照すれば導くことができる。

以上の結果に基づけば、線形統合のウェイトは Banker and Datar (1989, 36-38) と同じ手順で導出できる。BD の各命題の導出過程は若林 (近刊) においても詳細に解説している。

(証明終)

<謝辞>本誌編集委員長坂上学先生及び査読をご担当頂きました先生方には、本稿の改善に際して丁寧かつ建設的なご指摘・ご助言を賜りました。心より感謝申し上げます。なお黒木は JSPS 科研費 18K12893 の助成を、若林は JSPS 科研費 19K02021 の助成を受けている。

若林利明 (上智大学経済学部)

黒木淳 (横浜市立大学国際商学部・大学院データサイエンス研究科)

(2020年10月19日 採択)

【研究論文】

ステイクホルダーの重要性の視点から見る ステイクホルダー・エンゲージメント

楚 雪

要旨

本研究は、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性 (salience) 理論の視点から、企業が認識するステイクホルダーの重要性、ステイクホルダーと行うエンゲージメントを明らかにした上で、企業はステイクホルダーの重要性を考慮してステイクホルダー・エンゲージメントを行なっているかを明らかにすることを目的としている。本研究は、『CSR企業総覧2019』に掲載された1,407社の日本企業を研究対象にしてアンケート調査を行い、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を探索的に考察した。その結果、企業は重要性の高いステイクホルダーに対して、対話を伴うレベルの高いエンゲージメントを行い、複数のエンゲージメント手法を活用する傾向が見られた。これによって、本研究はステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うエンゲージメントのレベルがより高く、またエンゲージメントの手法数がより多い可能性を示している。また、日本企業による多様なステイクホルダーに対するエンゲージメントを探索的に考察することで、今後のエンゲージメントに関する研究の方向性を提示している。

1 はじめに

近年では、環境・社会問題に対して多様なステイクホルダーの関心が高まるにつれて、持続可能な発展に貢献するCSR経営が求められている。経済成長と環境保護、社会の発展の両立の問題が提起されるようになるにつれて、企業に期待される役割や責任、企業とステイクホルダーの関係が変化してきた。グローバル化が進んでいる社会において、多様かつ複雑なサステナビリティ課題に対処するために、企業、市民団体あるいは政府といった組織を問わず、広範的なステイクホルダー間の知識共有と協力への依存度が高まってきている (AccountAbility *et al.*, 2005)。

ステイクホルダー・エンゲージメント (Stakeholder Engagement) は、ステイクホルダーの声を企業経営に反映させ、企業と多様なステイクホルダーの対話と協働を促進する取り組みとして注目されている。2000年代に入って以降、AccountAbility社と、GRI (Global Reporting

キーワード：ステイクホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement), ステイクホルダーの重要性 (stakeholder salience), CSR経営 (Corporate Social Responsibility management)

Initiative), ISO (International Organization for Standardization; 国際標準化機構)などの国際的組織は、組織とステイクホルダーの関係を重視し、ステイクホルダーとの対話に関わる基準を公表したり、CSR報告書や統合報告書の作成基準の中でステイクホルダー・エンゲージメントの重要性を主張している。企業への期待と圧力が高まる一方で、企業の単独の努力では限界があり、多様なステイクホルダーとの対話と協働が不可欠になっているという認識が広まりつつある(谷本, 2013; 野口, 2019)。さらに、2015年9月、国連総会による持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals; SDGs)の達成に向けて、多様なステイクホルダーの役割が強調され、より多くの企業はステイクホルダーの関心に対応して自社の重要課題(マテリアリティ)を認識し、行動計画を策定している。

このようなグローバルな動向の影響を受け、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する研究が年々増えてきている。日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントの役割(伊藤・西原, 2016; 川原, 2008)、特定のステイクホルダーとのエンゲージメント(野口, 2016)が一部の先行研究によって明らかにされたが、多くの先行研究は主にステイクホルダー・エンゲージメントの理論的発展に注目している(例えば、文, 2018; 朴, 2009; 堀口, 2008)。日本企業を対象にした実際のエンゲージメントの活用に着目する研究が限定され、異なるステイクホルダーが企業のエンゲージメントの実行に与える影響が明らかになっていない状況であると言える。

その一方で、ステイクホルダーの期待に応えず、ステイクホルダーの関心を企業経営に反映しなければ、企業の存続のための正統性が脅かされる可能性がある(Rodrigue *et al.*, 2013; Suchman, 1995)。ステイクホルダー理論に基づき、多くの先行研究では多様なステイクホルダーの要請に対応してエンゲージメントを行うことの重要性が強調されているが、ただステイクホルダーを管理し、正統性を獲得するためにエンゲージメントを活用することも指摘されている(Manetti, 2011; Morsing and Schultz, 2006)。多くの企業はCSR報告書において、多様なステイクホルダーの期待や要請に対応することを世間に発信しているが、時間や資金などの資源が限られているため、実際には全てのステイクホルダーと平等に対話することはできないと考えられる。この問題に対して、Mitchell *et al.* (1997)は企業が重要性の高いステイクホルダーに対して優先的に対応すると指摘している。しかしながら、ステイクホルダーの重要性を考慮してステイクホルダー・エンゲージメントを分析した研究の多くはケーススタディであり、サーベイに基づいて企業の傾向を示した研究はあまり見られない。また、特に日本企業を対象に重要性の観点からステイクホルダー・エンゲージメントを分析した研究は行われていない。

したがって、本研究は、Mitchell *et al.* (1997)によるステイクホルダーの重要性(salience)理論の視点から、日本企業がどのステイクホルダーを重視しているのか、ステイクホルダーごとに採用するエンゲージメントの手法が異なるのかについて明らかにした上で、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの関係を明らかにすることを目的としている。

本研究は第2節では、ステイクホルダー・エンゲージメントの定義と手法を説明し、先行研究

をレビューした上で研究課題を導き出す。続いて第3節では、本研究のリサーチデザインを提示し、研究方法を説明する。そして、第4節はアンケート調査の結果に基づいて研究課題を考察する。最後に、第5節では結論を要約し、限界と今後の研究の方向性を示す。

2 ステイクホルダー・エンゲージメントの研究

ステイクホルダー・エンゲージメントに関する議論を展開する前に、まず、本研究はステイクホルダーの概念を提示する。Freeman (1984) は、ステイクホルダーを「企業の目標の達成に影響を与えるか、または影響を受けることができる任意のグループまたは個人」(Freeman, 1984, p. 46) と定義している。本研究は持続可能な発展に貢献するCSR経営におけるエンゲージメントを研究するため、広範なステイクホルダーを認識している、Freeman (1984) によるステイクホルダーの定義が適していると考えられる。

CSRに関するステイクホルダーの期待や要請が時代とともに変化しているため、企業はステイクホルダーの要請を頻繁かつ慎重に検討する必要があると指摘されている (Morsing and Schultz, 2006)。2000年代に入って以降、AccountAbility社などの国際的組織は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行と情報開示ガイドラインを提唱している。社会的責任に関するガイドラインISO26000は、ステイクホルダー・エンゲージメントを「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステイクホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」(ISO, 2010, 4頁) と定義している。また、AccountAbility社は、ステイクホルダー・エンゲージメントのガイドラインであるAA1000SESを公表し、ステイクホルダー・エンゲージメントを「合意された成果を達成するという明確な目的のために、組織が関連するステイクホルダーを巻き込むことに使用するプロセス」(AccountAbility, 2015, p. 5) と定義している。ステイクホルダー・エンゲージメントには、アンケート調査、対話、会議、ワークショップ、共同作業など、様々な手法が挙げられている。AA1000SESは、ステイクホルダー・エンゲージメントが双方向のプロセスであることを強調しながら、ステイクホルダーの関与の程度によって、エンゲージメントのレベルとその手法が異なると主張している (AccountAbility, 2015)。

企業は自社が所属する社会環境において、ステイクホルダーとの継続的関係の中で存続するための正統性を獲得するために、ステイクホルダーの期待や要請に応える必要がある (Suchman, 1995)。持続可能な発展を促進するために、ステイクホルダーの要請に対応し、ステイクホルダーを経営活動に巻き込むことがCSR経営の重要な課題であり (谷本, 2013)、それを実現する方法としてステイクホルダー・エンゲージメントが求められている。先行研究では、企業はステイクホルダーと対話などのエンゲージメントを通じて、経営資源の供給を維持したり、従業員のモチベーションを高めたり、レピュテーションを向上したり、組織学習を促進したりすることがで

きており、ステイクホルダーと長期的良好関係の構築や、競争優位の獲得につながることを示唆されている (Andriof and Waddock, 2002; Morsing and Schultz, 2016; O’Riordan and Fairbrass, 2008; Perrini and Tencati, 2006)。

CSR経営において、ステイクホルダー・エンゲージメントの活用は、ステイクホルダーに対するCSR報告書の情報開示または、企業の戦略策定に役に立つ (Bellucci *et al.*, 2019; Kaur and Lodhia, 2018; 伊藤・西原, 2016)。また、業績評価指標の設定 (Rodrigue *et al.*, 2013) やCSRに関わるマテリアリティの決定 (川原, 2008) においても、ステイクホルダー・エンゲージメントの影響が見られる。日本企業を対象にした実証研究において、川原 (2008) はステイクホルダー・エンゲージメントとCSRにおけるマテリアリティとの関係に注目し、ダイアログ、パネル・ディスカッションなど様々なエンゲージメントの手法の活用を示し、マテリアリティの抽出プロセスに、エンゲージメントを通じてステイクホルダーの関心を判断する必要があると主張した。しかし、この研究では、異なるステイクホルダーがマテリアリティの抽出プロセスにどのような影響を与えているのかについては考察されていない。また、野口 (2016) は企業がNPOとエンゲージメントを行う際に重視する要因を検証し、NPOとのエンゲージメントが企業に与える影響に注目しているが、なぜ企業はNPOに焦点を当ててエンゲージメントを行うのかについてはあまり言及していない。

したがって、先行研究では、ステイクホルダー・エンゲージメントのCSR経営における役割が多く議論されているが、なぜ企業は特定のステイクホルダーに注目して彼らとエンゲージメントを行うのかについて、あまり検討されていないことが指摘できる。また、Agudo-Valiente *et al.* (2015) において、NGO・NPOや政府機関、サプライヤーと比べ、企業が従業員や顧客に対するエンゲージメントの手法はより多く見られ、エンゲージメントの手法数が多いほど、企業とステイクホルダーのコミュニケーションの程度がより高いと示唆されているが、なぜ異なるステイクホルダーとのエンゲージメントの程度が違うのかが明らかになっていない。

ステイクホルダー・エンゲージメントの先行研究において、特定のステイクホルダーとのエンゲージメントに注目して考察した研究は、Kaur and Lodhia (2018) とO’Higgins and Morgan (2006) が見られる。この2つの研究は、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性の視点から、重要なステイクホルダーを特定している。Kaur and Lodhia (2018) は公共部門組織である地方議会に対するケーススタディを行い、重要なステイクホルダーとのエンゲージメントのサステナビリティ会計および報告における役割に焦点を当てているが、ステイクホルダーの重要性がエンゲージメントの仕方に与える影響に注目していない。O’Higgins and Morgan (2006) は、アイルランドの主要政党がエンゲージメントを行う際に、ステイクホルダーの正統性を最も重視し、重要性の高いステイクホルダーに対してレベルの高いエンゲージメントを行なっていることを示している。この2つの先行研究では、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論は、特定のステイクホルダーとのエンゲージメントに関する研究に理論的根

拠を提供する可能性がある」と示唆されている。その一方で、2つの研究ともに公共部門組織を研究対象にしているため、対象となるステイクホルダーが企業組織とは異なり、そこから得られた知見が、企業組織を対象とする研究に生かすには限界があると考えられる。

ステイクホルダー理論によれば、多様なステイクホルダーとのエンゲージメントが期待されているが、企業はステイクホルダー・エンゲージメントを実行するには、誰とどのようなエンゲージメントを行うのかを判断する必要がある。Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論は、ステイクホルダーを特定し、それに応じて対応することに理論的根拠を提供しており、それで企業に価値をもたらす可能性を示しているが、日本企業を対象として、エンゲージメントを行う対象となるステイクホルダーの重要性、ステイクホルダーの重要性の違いとエンゲージメントの方法との関係について考察した研究は見られなかった。そこで本研究は、ステイクホルダーの重要性の視点から、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を明らかにすることを目指す。

3 理論フレームワークとリサーチデザイン

ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を明らかにするために、企業が認識するステイクホルダーの重要性および、企業が採用するエンゲージメントを考察する必要がある。本研究はアンケート調査を通じて、2つの変数に対して質問項目を設定し、両者の関係について探索的に研究を行う。1つ目の変数はステイクホルダーの重要性であり、権力、正統性、緊急性、近接性という4つの属性から捉えられている。2つ目はステイクホルダー・エンゲージメントであり、本研究ではエンゲージメントに用いられる手法とそのレベルという観点から捉えられている。本節では、ステイクホルダーの重要性およびエンゲージメントの捉え方を説明した上で、本研究の分析方法を示す。

3.1 ステイクホルダーの重要性

Mitchell *et al.* (1997) は、理論的に「何、誰が本当に重要なのか」を明らかにすることで、ステイクホルダーの特定における問題に対処している。Mitchell *et al.* (1997) は、ステイクホルダーの重要性 (salience) を「競合するステイクホルダーの主張をマネジャーが優先する度合い」(Mitchell *et al.*, 1997, p. 854) と定義し、権力、正統性、緊急性という3つの属性からなるステイクホルダーの重要性理論を提示している。この3つの属性が相互に関連してステイクホルダーの重要性に影響を与え、企業は重要性の高いステイクホルダーに経営上の優先権を与える (Mitchell *et al.*, 1997)。ステイクホルダーの重要性理論は、ステイクホルダーの重要性の認識、重要なステイクホルダーの特定とその対応に理論的根拠を提供し、それによって企業に価値をも

たらず可能性を示している。

ステイクホルダーの権力 (power) とは、組織の様々な目標の達成に望ましい方法で影響を与える能力である (Mitchell *et al.*, 1997)。ステイクホルダーは、組織が必要とする重要な資源の提供を制御するか、組織の行動を制御し、報酬を与え、または無視するための主要な立場を保有しているときに、権力を有すると言われる (Mitchell *et al.*, 1997)。また、正統性 (legitimacy) とは、社会的に構築された規範、価値、信念のシステムに照らして、望ましく、適切または適当であると認識されることである (Mitchell *et al.*, 1997)。つまり、ステイクホルダーの存在、またはその主張が社会に認められ、企業にとって適当であれば正統性を持つという。そして、緊急性 (urgency) は、ステイクホルダーの主張が企業による即時の注意や対応を要求する程度を表し、時間の敏感さや問題の重要性によって生み出される (Mitchell *et al.*, 1997)。

さらに、Driscoll and Starik (2004) は、Mitchell *et al.* (1997) に基づき、ステイクホルダーの認識と相互作用に重要な役割を果たすことができる付加的な属性として、近接性 (proximity) を提示している。近接性は、異なるグループや個人間で、特に同じ物理的環境を共有する場合に、空間、共通アイデア、アプローチ、および行動の存在によって特徴付けられる (Driscoll and Starik, 2004)。Driscoll and Starik (2004) は、近接性が高いほど、ステイクホルダーとより密接な関係を築く可能性が高いと主張している。企業とステイクホルダーの間での対話のアプローチ、またはCSR課題に対する関心の存在によって近接性の特徴が付けられるため、本研究において、近接性はステイクホルダーの重要性の構成要素として適切であると考えられる。

以上より、本研究では、ステイクホルダーの権力、正統性、緊急性および近接性の属性をもとに、企業との関係におけるステイクホルダーの重要性を表す。

3.2 ステイクホルダー・エンゲージメントの手法とレベル

ステイクホルダー・エンゲージメントの定義について、先行研究によって多少違いが見られ、統一的なものはない。そこで本研究におけるステイクホルダー・エンゲージメントは、2節で示したAA1000SESにおける定義である「合意された成果を達成するという明確な目的のために、組織が関連するステイクホルダーを巻き込むことに使用するプロセス」(AccountAbility, 2015, p. 5) を採用する。この定義はステイクホルダー・エンゲージメントを広く捉えており、情報開示のような一方のコミュニケーションから、ステイクホルダーとの協働の活動まで含まれ、多くの先行研究のステイクホルダー・エンゲージメントの考え方と合致しているためである。また、ステイクホルダーとの対話の機会を作り出し、そこから得られた情報を経営戦略の作成やCSRに関わる意思決定に生かすことが望まれる一方で、表面的な利用にとどまるステイクホルダー・エンゲージメントも見られ、エンゲージメントの実態は多様である。本研究はステイクホルダー・エンゲージメントをレベルと手法という2つの視点から捉え、ステイクホルダーの重要性がエンゲージメントに与える影響を考察する。

先行研究において、Plaza-Úbeda *et al.* (2010) は企業経営者に対する調査を通じて、企業経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントを情報の伝達、インタラクション、協働という3つのレベルに分けている。そのうち、情報の伝達は、主に文書による情報の伝達を指す。インタラクションには、頻繁な会議が行われ、ステイクホルダーとの対話が行われる。協働では、企業はステイクホルダーの期待や要請に関する情報を収集し、頻繁に会議を行い、そこでの議論を経営活動に反映させる。これらのステイクホルダー・エンゲージメントには、一方通行の情報提供、また単に対話にとどまるものではなく、対面的対話のもとにステイクホルダーとの協働で課題解決につなげていくという視点も含まれる。一方、AccountAbility (2015) は受動的対応か、能動的対応かという視点で、ステイクホルダー・エンゲージメントを低、中、高のレベルで捉え、Plaza-Úbeda *et al.* (2010) の視点とは異なるが、いずれも協働のような課題解決や意思決定につながるエンゲージメントを高いレベルのエンゲージメントと考えている。

また、前述したように、ステイクホルダー・エンゲージメントには多様な手法が含まれている。AccountAbility (2015) はエンゲージメントのレベルのカテゴリーごとに、エンゲージメントの手法を示している。情報開示を中心とするエンゲージメントには、満足度調査、オンライン調査などのアンケート調査、文書やホームページによる情報開示の手法が挙げられる。一方で、レベルの高いエンゲージメントの手法は、企業からの一方的な情報開示にとどまらず、企業とステイクホルダーの双方向の対話が行われる。さらに、課題解決や意思決定に反映させる協働のようなエンゲージメントは、企業とステイクホルダーのパートナーシップを目指す共同学習や、共同プロジェクトの開発が挙げられる。

本研究はAccountAbility (2015) によるAA1000SESガイドラインおよびPlaza-Úbeda *et al.* (2010) に基づき、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルと手法を分類する。まず、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルは、(1) エンゲージメントなし；(2) 文書、ホームページなどの情報開示を中心にし、ステイクホルダーとの対話はなし；(3) 特定の問題に対してステイクホルダーと対面的な対話を行うが、ステイクホルダーの意見を参考に自社の取り組みを改善したりはしない；(4) ステイクホルダーと対話や共同学習を行い、自社のCSR経営に反映させるエンゲージメントと分けられている。このうち、(3) と (4) レベルのエンゲージメントは、対話を伴うエンゲージメントである。また、具体的な手法を見ると、本研究は、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法を①アンケート調査；②文書、ホームページによる情報開示；③企業が主催する会議；④ステイクホルダーが主催する会議への参加；⑤インタビュー；⑥CSR委員会にステイクホルダーを招集；⑦共同学習・ノウハウ・知識の共有；⑧共同プロジェクトの開発という8種類にまとめている。これらの手法において、①②は情報開示を中心にした対話の伴わないエンゲージメントの手法である一方で、③～⑧は対話を伴うエンゲージメントの手法である。

このように、ステイクホルダー・エンゲージメントにおいて、「対話」という要素が強調されている。ISO26000で指摘されているように、「ステイクホルダー・エンゲージメントの本質的な

特徴は、双方向のコミュニケーションを必要とすることである」(ISO, 2010, 18頁)。本研究は、対話なしの低いレベルと対話ありの高いレベルのエンゲージメントを捉えており、対話を伴う高いレベルのエンゲージメントでは、情報提供だけでなく、情報交換が行われる。企業はステイクホルダーとの双方向の対話を通じて、情報を交換したり、CSR活動に対する理解を深めたり、そこでの議論を経営活動に反映させることが期待できる。

3.3 研究方法

本研究はステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を明らかにするために、アンケート調査の結果を用いて探索的研究を行う。アンケート調査では、企業は各ステイクホルダーに対して、どのような手法でエンゲージメントを行なっているのか、そのエンゲージメントはどのレベルに当て嵌まるかに関する質問を設定している。それとともに、各ステイクホルダーの重要性について、権力、正統性、緊急性、近接性という4つの属性に対して、それぞれに2つの質問を設定し、5点スケールで程度を尋ねている。

本研究のアンケート調査は、東洋経済新報社による2019年の『CSR企業総覧』で掲載されている企業を対象にする。2005年以降、東洋経済新報社は日本の全上場企業および主要未上場企業を対象にし、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行を含んでいる「CSR調査」を実施し、CSR企業ランキングを公表している。このCSR調査に参加している企業には、CSR経営を積極的に実行している企業または関心のある企業が多く、エンゲージメントに注目する本研究の研究対象としてふさわしいと考えられる。具体的には、本研究は、2019年の『CSR企業総覧』に掲載されている1,501社のうち、日経フィナンシャルクエスト (FinancialQUEST) から企業データが入手できた1,407社をアンケート調査の対象企業にした。アンケート調査は郵送による返送とウェブサイトによる回答という2種類の回収方法を設定し、2019年10月に実施した。本研究の最終的分析対象になった有効なサンプルサイズは85社であり、アンケートの回収率は6.04%であった¹⁾。

4 分析結果と考察

本節はアンケート調査のデータに基づき、日本企業がステイクホルダーの重要性に対する認識およびエンゲージメントの活用を分析し、エンゲージメントのレベルと手法の視点から、企業はステイクホルダーの重要性を考慮してエンゲージメントを行うのかについて、探索的に考察する。

4.1 ステイクホルダーの重要性に対する認識とエンゲージメントの活用

本研究は、主にMitchell *et al.* (1997) とAgle *et al.* (1999) に基づき、ステイクホルダーの権力、正統性、緊急性、近接性という4つの属性について、それぞれに2つの質問項目²⁾で尋ねて

おり、2つの質問項目の平均得点を各属性の得点、4つの属性の合計の平均値をステイクホルダーの重要性の得点として設定している。各属性と重要性の理論的な得点範囲は1点から5点までであり、得点が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定し、その結果は表1で示している。全てのステイクホルダーの重要性のCronbach's α 係数は0.84以上であるため、4つの属性の合計値はステイクホルダーの重要性を表すと見なすことができると言える。

表1で示されている4つの属性の平均値を見ると、サンプル企業では、全体として多くのステイクホルダーの正統性は高く認識されている一方で、権力と近接性は3.4未満でありあまり高くない。ステイクホルダーの個別属性から見ると、日本企業にとって、ステイクホルダーの企業に対する圧力の大きさや、企業とコミュニケーションを取る上での時間的・空間的距離、つまりアプローチの難易度はあまり重視されていないと言える。

表1 各ステイクホルダーの属性と重要性の平均値

| ステイクホルダー | 権力平均 (SD) | 正統性平均 (SD) | 緊急性平均 (SD) | 近接性平均 (SD) | 重要性平均 (SD) | 重要性 Cronbach's α |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|
| CSRを重視する 株主・投資家 | 3.78 (.81) | 4.19 (.59) | 3.96 (.73) | 3.56 (.85) | 3.87 (.62) | .866 |
| 一般的な株主・投資家 | 3.36 (.74) | 4.00 (.64) | 3.58 (.81) | 3.36 (.78) | 3.58 (.62) | .859 |
| 一般消費者 | 3.06 (.84) | 3.94 (.70) | 3.49 (.88) | 2.86 (.91) | 3.34 (.68) | .849 |
| 顧客 | 3.72 (.78) | 4.14 (.60) | 3.86 (.83) | 3.63 (.87) | 3.84 (.66) | .883 |
| サプライヤー | 3.19 (.76) | 3.96 (.66) | 3.54 (.80) | 3.54 (.89) | 3.56 (.63) | .858 |
| 従業員 | 3.56 (.75) | 4.19 (.66) | 3.76 (.79) | 3.88 (.81) | 3.85 (.65) | .889 |
| 政府機関 | 3.28 (.96) | 3.75 (.76) | 3.64 (.86) | 3.02 (.86) | 3.42 (.75) | .909 |
| 地域社会 | 3.29 (.86) | 3.98 (.70) | 3.61 (.83) | 3.24 (.91) | 3.53 (.72) | .908 |
| NGO・NPO | 2.98 (.93) | 3.58 (.78) | 3.35 (.85) | 2.88 (.98) | 3.20 (.77) | .903 |
| 全体平均 | 3.36 (.87) | 3.97 (.70) | 3.64 (.84) | 3.33 (.93) | 3.58 (.71) | |

また、個別のステイクホルダーを見ると、CSRを重視する株主・投資家、および顧客、従業員は、重要性の全体、または重要性を構成する4つの属性の得点が高く、いずれも重要視されている。これらのステイクホルダーは、日本企業が重視するステイクホルダーであると言える。本研究では株主・投資家を、CSRを重視する株主・投資家とそれ以外の株主・投資家に分け、両者の重要性の平均値に0.3の差が見られた。先行研究では株主・投資家を1つのステイクホルダー・グループとして扱っているものが多いが、本研究のアンケート調査では、日本企業による両者の重要性に対する認識に違いが見られ、それによって企業の対応方法も異なる可能性があり、今後の研究では両者の扱い方に注意を払うことに意義があると考えられる。

ステイクホルダーの重要性を測定したAgle *et al.* (1999) において、本研究の結果と同様に株主、従業員が重視されている。Agle *et al.* (1999) は一般消費者と顧客を区別せず、消費者が重

視されていると示しているが、本研究では、一般消費者より顧客企業の重要性が高いと示されている。また、Agle *et al.* (1999) は、NGO・NPOを研究対象として扱わず、ステイクホルダー・グループの中で地域社会の重要性が一番低いと示している。一方で、本研究ではNGO・NPOを含めて調査したが、全てのステイクホルダーの中で最も重要度が低い結果となった。しかし野口(2016)が示すように、NGO・NPOは特定の企業にとっては重視されている可能性があり、この点については後に考察する。

次に、本研究のアンケート調査におけるエンゲージメントの手法の記述統計量は、表2で示されている。これは、各ステイクホルダーに対してエンゲージメントの手法の利用の有無を尋ねたものであり(複数回答可)、該当する企業1社あたりの手法数などをまとめている。各手法の割合は、サンプル企業85社のうち、「該当なし」を除いた企業、つまりそれぞれのステイクホルダーに対してエンゲージメントを行なっている企業数(表2の「会社数」)に占める割合を表している。この割合で、各ステイクホルダーとエンゲージメントを行う企業のうち、特定の手法がどれくらい利用されているかを確認することができる。また、表2では、サンプル企業が各ステイクホルダーに対して活用するエンゲージメントの手法の合計数および、1社あたりの平均数が示されている。

表2 ステイクホルダーに対して各エンゲージメントの手法を使う企業数

単位：社，%

| ステイクホルダー 手法 | CSRを重視 する株主・ 投資家 | 一般的な 株主・ 投資家 | 一般 消費者 | 顧客 | サプライヤ ー | 従業員 | 政府 機関 | 地域 社会 | NGO・ NPO |
|------------------------|------------------------|--------------------|-----------|--------|------------|--------|----------|----------|-------------|
| アンケート調査 | 18 | 14 | 9 | 22 | 18 | 33 | 14 | 5 | 9 |
| | 23.08% | 17.50% | 12.50% | 28.21% | 23.38% | 41.25% | 21.21% | 6.85% | 14.52% |
| 文書，ホームページ による情報開示 | 75 | 78 | 69 | 70 | 71 | 71 | 58 | 69 | 59 |
| | 96.15% | 97.50% | 95.83% | 89.74% | 92.21% | 88.75% | 87.88% | 94.52% | 95.16% |
| 企業主催の会議 | 31 | 31 | 4 | 13 | 19 | 30 | 3 | 9 | 4 |
| | 39.74% | 38.75% | 5.56% | 16.67% | 24.68% | 37.50% | 4.55% | 12.33% | 6.45% |
| ステイクホルダー 主催の会議への参加 | 13 | 10 | 0 | 10 | 7 | 9 | 11 | 15 | 13 |
| | 16.67% | 12.50% | 0% | 12.82% | 9.09% | 11.25% | 16.67% | 20.55% | 20.97% |
| インタビュー | 29 | 19 | 3 | 17 | 13 | 18 | 3 | 7 | 11 |
| | 37.18% | 23.75% | 4.17% | 21.79% | 16.88% | 22.50% | 4.55% | 9.59% | 17.74% |
| CSR委員会にステイク ホルダーを招集 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 1 | 0 | 1 |
| | 1.28% | 0% | 0% | 0% | 0% | 16.25% | 1.52% | 0% | 1.61% |
| 共同学習，ノウハウ・ 知識の共有 | 0 | 0 | 1 | 9 | 7 | 22 | 6 | 5 | 8 |
| | 0% | 0% | 1.39% | 11.54% | 9.09% | 27.50% | 9.09% | 6.85% | 12.90% |
| 共同プロジェクトの 開発 | 0 | 0 | 4 | 12 | 5 | 5 | 4 | 8 | 7 |
| | 0% | 0% | 5.56% | 15.38% | 6.49% | 6.25% | 6.06% | 10.96% | 11.29% |
| 手法数計 | 167 | 152 | 90 | 153 | 140 | 201 | 100 | 118 | 112 |
| 会社数 | 78社 | 80社 | 72社 | 78社 | 77社 | 80社 | 66社 | 73社 | 62社 |
| 1社あたり手法数 ^③ | 2.14 | 1.90 | 1.25 | 1.96 | 1.82 | 2.51 | 1.52 | 1.62 | 1.81 |
| 85社平均手法数 ^④ | 1.96 | 1.79 | 1.06 | 1.80 | 1.65 | 2.36 | 1.18 | 1.39 | 1.32 |
| 該当なし | 7 | 5 | 13 | 7 | 8 | 5 | 19 | 12 | 23 |
| 85社に占める割合 ^⑤ | 8.24% | 5.88% | 15.29% | 8.24% | 9.41% | 5.88% | 22.35% | 14.12% | 27.06% |

表2から見ると、ほぼ全てのサンプル企業は文書、ホームページによる情報開示の手法を使って多様なステイクホルダーと一方向のエンゲージメントを行なっている。それに対して、会議やインタビューなどの対話を伴うエンゲージメントの手法の採用数はそれほど多くない。また、エンゲージメントを行なっている企業では、各ステイクホルダーに対して1社あたりの平均手法数を見ると、従業員に対するエンゲージメントの手法数が最も多く見られるが、1社あたり2.5程度しかない。そこで、本研究のサンプル企業は、各ステイクホルダーに対して多様なエンゲージメントの手法を活用しているとはあまり言えない。このようにステイクホルダー・エンゲージメントに用いる手法数が多い場合、2つか3つであることは、また多様なステイクホルダーにおいて、従業員に対して多くの手法が用いられていることは、スペインの企業を対象にしたAgudo-Valiente *et al.* (2015) と同じ傾向を示している。

対話を伴うエンゲージメントの手法を見ると、企業の多様な会議や、インタビューに関わる主なステイクホルダーは、株主・投資家、従業員とサプライヤーであった。一般的株主・投資家と比べ、より多くの企業は重要性の高いCSRを重視する株主・投資家に対して会議やインタビューといった対話を行うエンゲージメントを行なっている。また、ステイクホルダーが主催する会議を通じてエンゲージメントを行うことも見られる。それに関わったステイクホルダーは主に地域社会、NGO・NPOおよびCSRを重視する株主・投資家であり、円卓会議や意見交換会、公開シンポジウムなどが挙げられる。そして、CSR委員会に召集されるステイクホルダーが、主に従業員に限られており、社内の委員会に外部ステイクホルダーが参加することは、日本企業では抵抗が大きいようである。なお、CSR委員会は企業のCSR活動に関わる意思決定を決める場として、ステイクホルダーの声を意思決定に反映させるという意味で、外部ステイクホルダーの関与が重要であると考えられる。

さらに、サンプル企業では、共同学習や共同プロジェクトの開発に関われる主なステイクホルダーは、従業員、顧客とNGO・NPOである。サンプル企業の全体として、NGO・NPOの重要性が高く認識されていないものの、他の多くのステイクホルダーよりも、企業はNGO・NPOと共同学習や共同プロジェクトの開発などで共同することが多く見られる。こうした取り組みは一部の企業にとどまるが、先進的な企業ではNGO・NPOとの共同が重視されている。また、NGO・NPOとエンゲージメントを行う企業は62社で最も少ないが、1社あたりの平均手法数が1.81であり、一番少ないわけではない。そこで、NGO・NPOが一部の企業に重要視され、積極的にエンゲージメントを行なっていることが考えられる。ただ、サンプル企業から見ると、日本では、NGO・NPOとエンゲージメントを行う企業は多くはなく、近年の欧米企業はNGO・NPOと積極的に連携していることが知られているが、こうした傾向とはやや異なると考えられる。これらの特徴は、日本企業におけるエンゲージメントの活用はまだ途上にある状況であり、CSR経営の課題であることを示している。

4.2 ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係

以上、サンプル企業が認識しているステイクホルダーの重要性、それぞれに対するエンゲージメントの特徴を明らかにした。それをもとに、企業がステイクホルダーの重要性を考慮してエンゲージメントを行うのかを考察するには、本節はエンゲージメントのレベルと手法の観点から、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を考察していく。

4.2.1 ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベル

本節はまず、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルに焦点を当て、ステイクホルダーの重要性がエンゲージメントのレベルに影響を与えるか否かを検証する。

本研究は対話の要素に注目し、対話の有無によって、ステイクホルダー・エンゲージメントを対話なしのレベルが低いグループと、対話ありのレベルが高いグループに分けている。3.2節で提示したように、本研究では8種類のエンゲージメントの手法を捉えている。そのうち、手法①アンケート調査や②情報開示は対話なしのエンゲージメントとし、手法③～⑧のような会議やインタビュー、共同学習、共同プロジェクトなどが行われるエンゲージメントは対話ありのエンゲージメントとする。ステイクホルダーの重要性の違いとエンゲージメントのレベルの関係を考察するために、本研究は対話の有無で分けられた2つのサンプル企業グループにおいて、ステイクホルダーの重要性の平均値に差があるかどうかについてt検定を行った。t検定の結果は表3でまとめている。

表3 エンゲージメントのレベルによるステイクホルダーの重要性の差の検定

| ステイクホルダー の重要性 | 対話なしのエンゲージメント を行うグループ | | | 対話ありのエンゲージメント を行うグループ | | | 差の検定 t値 |
|------------------------|--------------------------|------|------|--------------------------|------|------|------------|
| | 度数 | 平均値 | 標準偏差 | 度数 | 平均値 | 標準偏差 | |
| CSRを重視する株主・投資家の 重要性 | 37 | 3.56 | .65 | 48 | 4.12 | .48 | -4.395*** |
| 一般的な株主・投資家の重要性 | 47 | 3.49 | .55 | 38 | 3.68 | .68 | -1.436 |
| 一般消費者の重要性 | 72 | 3.21 | .65 | 13 | 4.03 | .32 | -6.999*** |
| 顧客の重要性 | 47 | 3.55 | .59 | 38 | 4.20 | .54 | -5.166*** |
| サプライヤーの重要性 | 50 | 3.34 | .58 | 35 | 3.87 | .59 | -4.150*** |
| 従業員の重要性 | 25 | 3.27 | .54 | 60 | 4.09 | .53 | -6.486*** |
| 政府機関の重要性 | 62 | 3.20 | .68 | 23 | 4.03 | .58 | -5.227*** |
| 地域社会の重要性 | 57 | 3.29 | .70 | 28 | 4.02 | .49 | -5.555*** |
| NGO・NPOの重要性 | 64 | 2.95 | .64 | 21 | 3.96 | .61 | -6.358*** |

*** $p < .001$

独立したサンプルのt検定の結果を見ると、まず、エンゲージメントのレベルによって分けられた2つのグループにおいて、対話なしのエンゲージメントを行う企業と比べると、対話ありのエンゲージメントを行う企業が各ステイクホルダーの重要性をより高く認識している。また、ステイクホルダーごとにエンゲージメントを行う2つのグループの度数を見ると、多くのサンプル企業は、重要性が高い従業員、CSRを重視する株主・投資家、顧客に対して対話を伴うレベルの高いエンゲージメントを行なっている。一方で、一般消費者、政府機関、地域社会とNGO・NPOという重要性が低いステイクホルダーに対して、対話を伴わないレベルの低いエンゲージメントを行なっている。これは、重要性の高いステイクホルダーに対するエンゲージメントのレベルが高く、また重要性の低いステイクホルダーに対するエンゲージメントのレベルが低いという傾向を示している。全体として、重要性が低いステイクホルダーに対しては情報開示を中心とした対話なしのエンゲージメントが行われているが、その一方で一部の企業にとってNGO・NPOなどの重要性が高い場合は、対話を伴うエンゲージメントが行われていることが示されている。

そして、表3で示しているt検定の結果によると、一般的な株主・投資家以外は、2つのグループの間で、ステイクホルダーの重要性の認識について有意な差が見られた（1%水準）。したがって、一般的な株主・投資家以外は、ステイクホルダーの重要性の違いによって、エンゲージメントのレベルが異なることが明らかになった。重要性の高いステイクホルダー・グループに対するエンゲージメントのレベルが高い、という関係にあることが明らかになった。この結果は、組織にとってより重要と考えるステイクホルダーに対して、それほど重要ではないと考えるステイクホルダーよりも、高いレベルのエンゲージメントを行うことを示しているO'Higgins and Morgan (2006) と合致している。したがって、エンゲージメントのレベルの観点から、本研究はステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うエンゲージメントのレベルがより高いという可能性を示していると考えられる。

4.2.2 ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの手法

ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベルの関係を議論した上で、本節は、エンゲージメントの手法に焦点を当て、企業がステイクホルダーの重要性を考慮して、異なる手法を用いてエンゲージメントを行うか否かを検討する。

ステイクホルダーの重要性が企業のステイクホルダー・エンゲージメントの手法に与える影響を明らかにするために、本研究はサンプル企業85社が各ステイクホルダーに対するステイクホルダー・エンゲージメントの手法数を平均値（表2の「85社平均手法数」）以上のグループと、平均値未満の2つのグループに分け、エンゲージメントの手法数によってステイクホルダーの重要性に差があるかどうかを独立したサンプルのt検定で検証した。t検定の結果は表4でまとめている。

両グループのそれぞれにおけるステイクホルダーの重要性平均値を比較すると、全てのステイクホルダーにおいて、手法数が平均以上のグループのステイクホルダーの重要性平均値が平均未

満のグループの重要性平均値を有意に上回っている。これは、サンプル企業が、重要性の高いステイクホルダーに対してより多くの手法を用いてエンゲージメントを行うことを示している。先行研究において、Agudo-Valiente *et al.* (2015) はステイクホルダーの重要性を考慮していないが、NGO・NPOや政府機関、サプライヤーと比べ、企業が従業員や顧客に対するエンゲージメントの手法がより多く見られ、またエンゲージメントの手法数が多いほど、エンゲージメントの程度がより高いということを示している。本研究の分析結果によると、従業員や顧客の重要性が高く認識され、彼らに対するエンゲージメントの手法が多いと示されている。本研究はステイクホルダー・エンゲージメントの手法数とエンゲージメントのレベルの関係を直接に検証していないが、表3と表4のt検定では、企業が重要性の高いステイクホルダーに対してレベルの高いエンゲージメントを行い、より多くのエンゲージメントの手法を活用する傾向を示唆している。

表4 エンゲージメントの手法数によるステイクホルダーの重要性の差の検定

| ステイクホルダーの重要性 | エンゲージメントの手法数が平均未満のグループ | | | エンゲージメントの手法数が平均以上のグループ | | | 差の検定 t値 |
|--------------------|------------------------|------|------|------------------------|------|------|------------|
| | 度数 | 平均値 | 標準偏差 | 度数 | 平均値 | 標準偏差 | |
| CSRを重視する株主・投資家の重要性 | 37 | 3.63 | .64 | 48 | 4.07 | .54 | -3.426** |
| 一般的な株主・投資家の重要性 | 43 | 3.39 | .59 | 42 | 3.77 | .58 | -2.987** |
| 一般消費者の重要性 | 74 | 3.25 | .67 | 11 | 3.91 | .47 | -3.139** |
| 顧客の重要性 | 46 | 3.62 | .60 | 39 | 4.09 | .64 | -3.540** |
| サプライヤーの重要性 | 56 | 3.44 | .60 | 29 | 3.78 | .66 | -2.377* |
| 従業員の重要性 | 52 | 3.73 | .62 | 33 | 4.03 | .66 | -2.131* |
| 政府機関の重要性 | 67 | 3.28 | .71 | 18 | 3.94 | .71 | -3.488** |
| 地域社会の重要性 | 61 | 3.33 | .67 | 24 | 4.03 | .62 | -4.380*** |
| NGO・NPOの重要性 | 61 | 2.91 | .60 | 24 | 3.93 | .66 | -6.850*** |

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

そして、表2の85社平均手法数を参考にして詳しく見れば、エンゲージメントの手法数の平均値は従業員（2.36）を除き、1.06から1.96の間である。つまり、表4のエンゲージメント手法数が平均未満のグループは、採用するエンゲージメント手法数が0もしくは1、手法数が平均以上のグループは2つ以上の手法を採用することである。また表2で示したように、エンゲージメントを行なっている企業では、いずれのステイクホルダーに対しても文書・ホームページによる情報開示の利用が87%以上であることから、表2と表4を照らし合わせると、重要性の低いステイクホルダーに対しては情報開示が主たるエンゲージメントの手法として用いられており、その他の手法はほとんど併用されていない。他方で、重要性の高いステイクホルダーに対しては、情報開示

に加えて対話を伴う手法を併用していることが考えられる。このように、本研究では、ステイクホルダーの重要性が高いほど、エンゲージメントの手法数がより多く、情報開示とともに対話を伴う手法を併用する可能性、つまり高いレベルのエンゲージメントを行うと考えることができる。

5 おわりに

本研究はアンケート調査を通じて、企業が認識するステイクホルダーの重要性、企業が行うステイクホルダー・エンゲージメントの手法を明らかにした上で、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性の視点から、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの関係を明らかにするために、探索的研究を行った。本研究におけるアンケート調査は、東洋経済新報社が発行した『CSR企業総覧2019』に掲載された1,407社の日本企業を研究対象にし、最終的に有効なサンプルサイズは85社である。

本研究では、ステイクホルダーの重要性の視点から、CSRを重視する株主・投資家、顧客、従業員が日本企業に重視されるステイクホルダーであることを明らかにした。重要性の高いステイクホルダーに対して、対話を伴うレベルの高いエンゲージメントが行われ、またエンゲージメントの手法数が多く見られ、企業はステイクホルダーの重要性を考慮してエンゲージメントを行う傾向が明らかになった。一方で、対話を伴うエンゲージメントを行なっている企業が多くなく、文書やホームページの情報開示にとどまっているエンゲージメントが多く見られ、ステイクホルダーに対して多様な手法が使われるとは言えない。本研究は、重要性の高いステイクホルダーに対して、複数のエンゲージメント手法を使っている企業が、基本的に情報開示によるエンゲージメントをベースに、対話を伴うエンゲージメントを行なっていることを示唆している。

先行研究では、ステイクホルダー・エンゲージメントの企業経営における役割がよく注目されているが、なぜ企業は特定のステイクホルダーに注目してエンゲージメントを行うのか、また重要性がエンゲージメントの手法に影響を与えるかについて、ほとんど注目されていない (Agudo-Valiente *et al.*, 2015; Rodrigue *et al.*, 2013)。特に日本企業を対象にしてステイクホルダーの重要性の観点からエンゲージメントを分析する研究はほとんど見られない。これに対して、本研究は、重要性が低いステイクホルダーに対しては情報開示を中心に行われ、重要性が高いステイクホルダーに対しては情報開示に加えて対話を伴うエンゲージメント手法が採用されていることを示した。本研究ではステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を考察することにとどまっているため、両者は因果関係にあるか否かについての検証が今後の研究課題である。また、企業がCSRを重視する株主・投資家と一般的株主・投資家の重要性に対する認識が異なり、それに対してエンゲージメントの活用にも違いが見られたことは、今後の研究で両者の扱いに配慮する必要があることが示唆されている。そして、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホル

ダーの重要性理論は、重要なステイクホルダーを特定し、それに応じて企業がどのように対応していくのかについて、根拠を提供することを可能にしている。本研究はステイクホルダーの重要性理論を、日本企業におけるエンゲージメントの研究に応用したことに貢献があると考えられる。

最後に、本研究の限界と今後の研究方向を提示する。第1に、本研究ではステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベルまたは手法数の間の関係性を示しているが、因果関係があるかどうかはまだ検証できていない。業種、企業規模などの可能な影響要因も考慮し、ステイクホルダー・エンゲージメントの影響要因を明らかにすることを今後の研究課題として考える。第2に、本研究のサンプルサイズが小さいため、研究結果がどれほど日本企業の現状を示すことができるかについて、限界がある。また、CSR経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの役割を考えた上、今後はステイクホルダーの重要性に応じて、企業がどのように彼らの期待や要請に応えるのか、それがCSR経営を促進するのかについて、アンケート調査から得た知見のもとにケーススタディを行うことは、学術及び実務上に有意義であると考えられる。

注

- 1) 本研究では、管理会計分野の先行研究でよく使われている産業、売上高、従業員数といった変数を用いて非回答バイアスの検定を行った。いずれもバイアスが存在していなかったため、本研究のサンプルサイズは大きくないが、特に偏りなく、1,407社の研究対象を代表できると言える。85社のサンプル企業の中で、会社名の未回答の1社(1.18%)を除き、製造業が34社(40%)であり、非製造業が50社(58.82%)である。また、サンプル企業では、従業員数は1,001-2,500人の企業と5,001-10,000人の企業がそれぞれ17社(20%)、10,001人以上の企業が15社(17.65%)であり、売上高は1,000億円以上-5,000億円未満の企業が32社(37.65%)で一番多く、全体的に大きな企業が多い。
- 2) ステイクホルダーの重要性に関する質問項目は付録で示している。
- 3) 「1社あたり手法数」は、ステイクホルダーごとの「該当なし」の企業数を除いた企業が活用しているエンゲージメントの平均手法数を指す。
- 4) 「85社平均手法数」は、手法数計 / 85社の計算式で計算される。
- 5) 「該当なし」の企業の割合(%)は、エンゲージメントを行わない企業が85社に占める割合である。

参考文献

- AccountAbility, UNEP and Stakeholder Research Associates Canada (2005) *The Stakeholder Engagement Manual Vol.1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*.
- AccountAbility (2015) *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015*.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K. and Sonnenfeld, J.A. (1999) "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.
- Agudo-Valiente, J.M., Garcés-Ayerbe, C. and Salvador-Figueras, M. (2015) "Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management," *Corporate Social Responsibility and*

- Environmental Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 13-31.
- Andriof, J. and Waddock, S. (2002) "Unfolding Stakeholder Engagement," in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking Vol.1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing Limited, pp. 19-42.
- Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D. and Manetti, G. (2019) "Stakeholder Engagement and Dialogic Accounting - Empirical Evidence in Sustainability Reporting," *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 32, No. 5, pp. 1467-1499.
- Driscoll, C. and Starik, M. (2004) "The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment," *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 1, pp. 55-73.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Massachusetts.
- ISO26000 『社会的責任に関する手引』財団法人日本規格協会。(International Organization for Standardization (2010) ISO26000: Guidance on Social Responsibility.)
- Kaur, A. and Lodhia, S. (2018) "Stakeholder Engagement in Sustainability Accounting and Reporting: A Study of Australian Local Councils," *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 338-368.
- Manetti, G. (2011) "The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 110-122.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- Morsing, M. and Schultz, M. (2006) "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies," *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 323-338.
- O'Higgins, E.R.E. and Morgan, J.W. (2006) "Stakeholder Salience and Engagement in Political Organisations - Who and What Really Counts?" *Society and Business Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 62-76.
- O'Riordan, L. and Fairbrass, J. (2008) "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue," *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 4, pp. 745-758.
- Perrini, F. and Tencati, A. (2006) "Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 5, pp. 296-308.
- Plaza-Úbeda, J.A., de Burgos-Jiménez, J. and Carmona-Moreno, E. (2010) "Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions," *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 3, pp. 419-442.
- Rodrigue, M., Magnan, M. and Boulianne, E. (2013) "Stakeholders' Influence on Environmental Strategy and Performance Indicators: A Managerial Perspective," *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 301-316.

Suchman, M.C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.

伊藤和憲・西原利昭 (2016) 「エーザイのステークホルダー・エンゲージメント」『産業経理』第76巻第2号, 39-51頁。

川原千明 (2008) 「CSRにおけるマテリアリティ—ステークホルダー・エンゲージメントの視点から—」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。

週刊東洋経済 (2019) 『【ESG編】CSR企業総覧2019』東洋経済新報社。

谷本寛治 (2013) 「ステークホルダー・エンゲージメントと経営戦略」『経営戦略研究』第13号, 35-46頁。

文載皓 (2018) 「ステークホルダー・エンゲージメントにおける理論的展開と課題」『常葉大学経営学部紀要』第5巻第1・2号, 149-154頁。

朴恩芝 (2009) 「CSRとステークホルダー・エンゲージメント」『香川大学経済論叢』第82巻第1・2号, 87-98頁。

堀口真司 (2008) 「ステークホルダー・エンゲージメントの理論的的定位」『社会関連会計研究』第20号, 65-75頁。

野口豊嗣 (2016) 「対抗者としてのステークホルダーエンゲージメントの可能性：多元的民主主義に向けて」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。

野口豊嗣 (2019) 「SDGs時代のステークホルダーエンゲージメントについての考察—「政府なきガバナンス」の視点から—」『社会関連会計研究』第31号, 49-60頁。

付録：ステークホルダーの重要性に関するアンケート調査の質問項目（ステークホルダー略）

1. 貴社のCSR経営の推進において、以下のステークホルダーはどの程度の影響力を持っているか（その影響力が使われているかどうかにかかわらず）。
2. 以下のステークホルダーは、CSRに関わる主張や要請を貴社に受けいれさせるよう、どの程度強く求めているか。
3. 以下のステークホルダーは、貴社にとってどの程度正当（適切）なステークホルダーだと考えているか。
4. 以下のステークホルダーのCSRに関わる主張は、貴社にとっての重要性にかかわらず、社会にとってどの程度正当（適当）な主張と考えているか。
5. 貴社は以下のステークホルダーのCSRに関わる主張に対して、どの程度速やかに対応することが求められているか。
6. 貴社の立場から見ると、以下のステークホルダーのCSRに関わる主張は、そのステークホルダーにとって、どの程度重要であると考えているか。
7. 貴社は、以下のステークホルダーと対話する機会またはアクセスできるアプローチが、どれほどあるか。
8. 貴社は、CSR課題に対する関心や、懸念、アイデアについて、以下のステークホルダーとどの程度、理解を共有しているか。

<謝辞>名城大学経営学部東田明先生、本誌編集委員長坂上学先生および査読をご担当頂いた先生方には、本稿の改善に際して丁寧かつ貴重なご意見を賜った。ここに記して感謝の意を表する。

楚 雪（名城大学経営学部）

（2020年10月20日 採択）

学会行事

学会奨励賞

第8回（2019年度）日本社会関連会計学会奨励賞は、以下の論文が受賞いたしました。

王睿氏「中国企業の環境情報開示の質に対する制度的要因—制度的同型化を中心に—」第31号所収

＜受賞理由＞王論文は、中国企業の環境情報開示の質の向上という問題提起、その現状分析、分析手法、結論がもっとも明確であり、今後の研究の発展性についても期待が高いことから授賞に至った。ただし、評価の過程においては次のような意見・要望も付された。

- ・結論において、今後の中国政府の規制強化がさらに必要である、としているが、ボラントリーな情報開示への期待はできないのか？ 長期的にみた場合、政府規制に依存するのに限界があるのではないか。
- ・論文作成過程で行われた、企業の環境情報開示行動のスコアリングについて、評価者の属性を示すことは研究自体の正当性を維持するためにも必要ではなかったか。また、スコアリングの結果を69社の社名とともに論文に添付しておけば、再現可能性をある意味で担保できるので、研究資料としての重要性も高まると思う。

以上のような指摘もあったが、公表情報において、数値データの有無や文字数などの量的指標のみでCSRレポートを評価するのではなく、第三者による検証を経た質の高い情報公開をしている企業を高く評価して行こう

とする姿勢自体は高く評価すべきであり、今後の研究方法に対する改善に期待も込めて、今回の授賞とする。

第32回全国大会

2019(平成31)年11月2日(土)～11月3日(日)

会場：文京学院大学

大会準備委員長：依田俊伸（東洋大学）

【第1日：11月2日（土）】

10:40～12:10

理事会（B館811会議室）

11:50～16:45

参加者受付（S館7階704教室前）

12:20～13:00

会員総会（S館7階704教室）

13:10～14:40

統一論題報告：社会関連会計における実証研究の意義

司会：宮崎 修行 氏（国際基督教大学）

13:10～13:40

「資金調達活動に対する株価反応の実証的検証」西村真紀子 氏（人間環境大学）

13:40～14:10

「統合報告をめぐる実証研究の動向と課題」譚鵬氏（中部大学）

14:10～14:40

「社会関連会計における実証研究」大坪史治氏（獨協大学）

14:50～15:50

統一論題討論：社会関連会計における実証研究の意義

座 長：宮崎 修行 氏（国際基督教大学）

- パネラー：譚鵬氏（中部大学）
大坪史治氏（獨協大学）
西村真紀子氏（人間環境大学）
- 16:00～17:00
自由論題報告1：S館7階704教室
司会：石津 寿恵氏（明治大学）
- 16:00～16:30
「内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造：キャノンを事例として」
安藤崇氏（千葉商科大学）
- 16:30～17:00
「中手造船企業における2020年Sox規制対応のための組織間管理会計の必要性と課題」
宮地晃輔氏（長崎県立大学）
- 17:00～18:10
自由論題2：S館7階704教室
司会：富増 和彦氏（愛知大学）
- 17:00～17:40
「ソーシャルインパクトボンドの形成過程と今後の可能性－国内外事例及び成果の評価指標を中心に－」酒巻雅純氏（東京証券取引所）
- 17:40～18:10
「長期目標の達成を支援するサステナビリティマネジメントコントロールの展望」
東田明氏（名城大学）
- 18:25～20:25
懇親会（文京学院大学B館1階B's Dining）
- 【第2日：11月3日（日）】
- 10:00～11:30
自由論題1：S館7階703教室
司会：坂上学氏（法政大学）
- 10:00～10:30
「水平的関係における組織間マネジメント」
岡田華奈氏（大阪経済大学）
- 10:30～11:00
「FITによる賦課金の行方」宮武記章氏（大阪経済大学）、吉本圭一郎氏（日本文理大学）
- 11:00～11:30
「ハイアールの付加価値計算書について」
水野一郎氏（関西大学）
- 10:00～11:30
自由論題2：S館7階704教室
司会：向山 敦夫氏（大阪市立大学）
- 10:00～10:30
「社会福祉法人の情報開示分析－岡山県総社市の15法人における財務諸表及び現況報告書を中心に－」谷光透氏（川崎医療福祉大学）
- 10:30～11:00
「戦略的アカウンタビリティの可能性に関する考察－アカウンタビリティを要求することの倫理的側面から－」中澤優介氏（愛知学院大学）
- 11:00～11:30
「フィードフォワード・コントロールにおける説明の概念についての考察」鈴木新（就実大学）
- 11:40～12:10
スタディ・グループ中間報告
研究代表者：中尾悠利子氏（公立鳥取環境大学）
「SDGs時代の社会的評価指標開発への挑戦－AI活用とESG評価の視点より－」

東日本部会

日時：2019年6月29日（土）

会場：国際基督教大学 本部棟2F206号室

準備委員長：宮崎修行（国際基督教大学）

■受付開始（12:00～）

13:00-13:05 開会の挨拶 宮崎修行氏

■第1セッション（13:10-15:00）

司会：大下勇二氏（法政大学）

13:10-13:45

第1報告 寺井理紗氏（有限責任監査法人トーマツESG・統合報告ユニット部）「信任社会における会計：TCFD提言の意義を踏まえて」

13:45-14:20

第2報告 Kentaro Azuma (Ritsumeikan University), Dante Di Gregorio (CSUMB, USA) and Nicolas Dahan (CSUMB, USA) : Motivations for corporate philanthropic disaster response by Japanese firms

14:20-14:55

第3報告 石津寿恵氏（明治大学）「国庫補助金の不正利用と会計処理」

■休憩 15:00-15:15（15分）

■第2セッション（15:15-16:35）

司会：大原昌明氏（北星学園大学）

15:15-15:50

第4報告 越智信仁氏（尚美学園大学）「社会関係資本とWELL-BEING－非対称情報緩和の視点から」

15:50-16:35

第5報告 特別講演 本学会会員 山添真喜子氏（三菱総合研究所）「闘病記 ～ワーキングマザーの白血病発症から退院まで～：白血病発症・その治療内容、大病との

向き合い方、長期入院をどう乗り越えたか」

16:40-16:45 閉会の挨拶

■懇親会（17:00-19:00）アラムナイハウス2F

西日本部会

2019年7月13日（土） 13:45～

場所：大阪市立大学梅田サテライト（大阪駅前第2ビル6階）

■第1報告（13:45-15:15）

中尾悠利子（公立鳥取環境大学）・石野亜耶（広島経済大学）・岡田斎（広島経済大学）・野口豊嗣（神戸大学）「SDGs時代におけるAI支援による非財務情報のテキスト評価指標開発の試み」（本学会スタディ・グループの研究報告）

■休憩 15分

■第2報告（15:30-17:00）

岡照二（関西大学）「生物多様性保全のための管理会計手法の利用可能性」

■懇親会（17:30-19:30）

中華料理「老房（LAO FANG）」（大阪駅前第1ビル12F）

学会役員

(第13期：第32-35年度 2019-22年)

| | |
|-------------|---|
| 会長 | 宮崎修行 |
| 副会長（東日本部会長） | 大下勇二 |
| 副会長（西日本部会長） | 國部克彦 |
| 理事（東日本部会） | 石津寿恵，大原昌明，越智信仁，川島和浩，坂上 学， 水口 剛，村井秀樹，牟禮恵美子，依田俊伸 |
| 理事（西日本部会） | 東健太郎，大西 靖，小津稚加子，阪 智香，富増和彦， 中嶋道靖，水野一郎，宮地晃輔，向山敦夫 |
| 顧問理事 | 木下照嶽，松尾聿正，野村健太郎，石崎忠司，郡司 健， 勝山 進，梶浦昭友 |
| 監事 | 大坪史治，東田 明 |
| 幹事 | 久持英司，譚 鵬，吉田武史 |

「日本社会関連会計学会」へ入会を希望される方へ
日本社会関連会計学会ホームページ (<http://www.jcsara.org/>) に記載されている入会
申込書に所定の事項をご記入の上、次頁奥付記載の学会事務局へお送りください。

学会誌編集委員会

| | |
|----------|--|
| 編集委員長 | 坂上 学 |
| 副編集委員長 | 小津稚加子 |
| 編集委員 | 東健太郎，石津寿恵，阪 智香，中嶋道靖 水口 剛，宮地晃輔，依田俊伸 |
| 編集委員会事務局 | 〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1 法政大学経営学部 坂上学研究室 Tel & Fax: 03-3264-4554 Email: rcsar-editor@mail.jcsara.org |

「社会関連会計研究」へ投稿を希望される方へ
日本社会関連会計学会ホームページ (<http://www.jcsara.org/>) に記載されている「投
稿規程」および「執筆要領」を参照の上、ホームページの投稿フォームをご利用くださ
るか、上記編集委員会へ直接 email で投稿ください。いずれの場合も、編集委員長から
の受信の返事をもって受付と致しますので、投稿後のご確認をお願いします。

編集後記

『社会関連会計研究』第32号は、10篇の論文が投稿され、審査の結果5篇が採録となり、1篇が査読継続となりました。結果として掲載率は50%で、ここ数年の中では採択率は低いものとなりましたが、それでも投稿論文数が久々に10篇と2桁の大台に乗ったことは良かったと感じています。

今回の掲載論文には、非営利組織の会計の他、サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムやSDGs、さらにはステークホルダー・エンゲージメントに関する内容など、社会関連会計学会らしいトピックが並んでいます。それに加えて、今号では研究方法も多様化しており、実証研究の他にも分析的手法による研究も加わるなど、新たな時代を感じさせる論文が収録されています。多様性が求められる昨今ですが、トピックの多様化だけでなく、研究方法の多様化が進んでいくことは喜ばしい傾向だと思います。

このような多様化は、多くの論文が投稿されてこそ成り立つものであるはずですが。社会関連会計学会の社会的使命を果たすためにも、今後も会員各位からの本誌への積極的な投稿を期待しています。

(編集委員長・坂上 学)

「社会関連会計研究」第32号

2020年12月22日発行

編 集 日本社会関連会計学会
発行人 会長 宮崎修行
事務局 大阪市立大学大学院経営学研究科 向山敦夫研究室
〒558-8585 大阪市住吉区杉本3-3-138
Tel & Fax: 06-6605-2232
E-mail: jimukyoku@mail.jcsara.org
URL: <http://www.jcsara.org/>
印 刷 株式会社 ルネック
〒652-0047 神戸市兵庫区下沢通4-7-30
Tel: 078-576-8866 Fax: 078-576-3016

【研究論文】

| | |
|---|----|
| 補助金等の会計処理 ―負担付贈与の視点を含めて― 石津 寿恵 | 1 |
| サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの変化が CSR パフォーマンスに与える影響 金 幸弘・國部 克彦 | 15 |
| SDGs 時代の企業のコンプライアンスについての考察 ―グローバル・ガバナンスにおける企業の社会的責任のピラミッドの視点から― 野口 豊嗣 | 33 |
| 独立行政法人管理者の業績評価に関する理論的・実証的考察 ―国民の負担に帰せられるが損益計算書計上外となるコストの役割の再考― 若林 利明・黒木 淳 | 49 |
| ステイクホルダーの重要性の視点から見るステイクホルダー・エンゲージメント 楚 雪 | 65 |