

千葉商大論叢

第60巻 第3号

2023年3月

論 説

- 工学的側面を含めたサービスの品質に関する研究の概観
—サービスの品質の評価手法と QFD の活用可能性— 横 山 真 弘 (1)
安 藤 和 代
- ISO21378 などデータ標準化の動向と会計監査への影響 中 村 元 彦 (23)
- 日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況
—計量テキスト分析を用いた探索的研究— 宮 澤 薫 (49)
松 本 大 吾
- 企業の環境戦略の実現に向けた予算実践
—日産自動車事例として— 安 藤 崇 (69)
- 神輿製造・供給先の時空間分析
—千葉県市川市行徳の神輿製造業者を事例として— 田 中 祥 一 (85)
三 隅 貴 史
小 口 広 太
- ステークホルダーが主張する正義が事業戦略に与える影響
—サーキュラーエコノミーの浸透を中心に— 影 浦 亮 平 (107)
藤 嶋 大 介
堀 口 朋 亨
- 千葉商科大学の共通入門科目に相応しいプログラムは何か
—千葉商科大学の共通入門科目はどうあるべきか (3) — 田 中 信一郎 (119)
- 大規模自然災害前後における企業の探索的・活用的行動の変化
—東日本大震災におけるテキスト分析— 伊 藤 泰 生 (145)
- 東京 23 区の災害リスクとソーシャル・キャピタルの地帯構造に関する研究
—下町の減災文化をソーシャル・キャピタルは創出可能か— 戸 川 和 成 (157)
- アジア太平洋戦争におけるイギリスの政治戦と政治戦日本委員会の設立,
1941～1942 年 中 村 優 介 (177)
- 経済安全保障法制と人権デューディリジェンスにかかるグローバル・サプライチェーンの
リスクマネジメント
—国際取引法・国際私法の視点からの考察を主に— 藤 川 信 夫 (191)
- スシローの景品表示法違反事件の事例研究 樋 口 晴 彦 (215)

その他

- 2022 年学外研究活動報告 (237)

千葉商科大学国府台学会

(通巻196号)

執 筆 者 紹 介

安 藤 和 代	マーケティング	サービス創造学部	教 授
中 村 元 彦	会計学	会計ファイナンス研究科	教 授
松 本 大 吾	マーケティング・コミュニケーション, 広告	サービス創造学部	教 授
宮 澤 薫	マーケティング, 消費者行動	サービス創造学部	教 授
安 藤 崇	環境管理会計	商経学部	准 教 授
小 口 広 太	地域社会学	人間社会学部	准 教 授
影 浦 亮 平	哲学, 倫理学	基盤教育機構	准 教 授
田 中 信一郎	公共政策	基盤教育機構	准 教 授
伊 藤 泰 生	経営戦略	商経学部	専 任 講 師
横 山 真 弘	品質管理, 信頼性工学	サービス創造学部	専 任 講 師
戸 川 和 成	公共政策, コミュニティ政策	政策情報学部	助 教
中 村 優 介	国際政治学, 国際政治史	国際教養学部	助 教
藤 川 信 夫	国際取引法	商経学部	非常勤講師
堀 口 朋 亨	経営学	国士舘大学	教 授
三 隅 貴 史	民俗学	関西学院大学	助 教
田 中 祥 一	行徳を起点とした 河川・舟運の歴史研究	水運ネットワーク	代 表
樋 口 晴 彦	経営学 (経営倫理・リスク管理論)	警察庁長官官房人事課 (警察大学校兼務)	人事総合研究官
藤 嶋 大 介	経営戦略	株式会社パナソニック総研	主任研究員

〔論 説〕

工学的側面を含めたサービスの品質に関する研究の概観

—サービスの品質の評価手法と QFD の活用可能性—

横 山 真 弘 安 藤 和 代

1. はじめに
2. サービスとは
3. サービス品質の先行研究
4. サービスの開発における QFD 活用の先行研究
5. まとめと今後の展望

1. はじめに

2020年度の国勢調査によると、日本の第三次産業の就業者の割合は全国で73.4%となっており、日本経済において「サービス」分野は非常に重要なものとなっている。また、日本に限らず、サービス産業を政策的に重視する国も多くみられるようになっており、国際的にサービスの重要性が認識されている。一般的に、顧客が高い品質のサービスを受けると、サービスに対する満足度が高くなり、再利用の意思や他者への推薦意思を持ちやすいとされる。例えば Oliver (1980) は、顧客満足は期待水準と知覚水準との一致の度合いとする期待不一致モデル (expectation disconfirmation theory) を示すことで、顧客の満足と知覚品質の関係を論じた。また、Anderson and Sullivan (1993) は、期待が知覚品質に影響を与え、期待したものとの一致の確認が満足へとつながり、さらに再購買意図につながることをモデル化した。加えて、複数の先行研究が、サービスの品質に対する顧客の肯定的な認識は、その他のマーケティング成果変数に好ましい影響をもたらすことを示している。例えば、顧客のコミットメント、再購入の意図、他者への推奨 (Cronin et al. 2000)、顧客維持 (Venetis and Ghauri 2004)、企業に対するロイヤリティの向上 (Roostika 2011) に有意かつ正の関係があることが示されている。また、サービスに対する期待と実際に提供されたサービスのギャップが小さいと認識した消費者は、満足度が高く (Singh 2013)、優れた品質のサービスを引き換えとした高い価格帯を受け入れることに抵抗が少ない (Buel et al. 2016) ということも示されている。企業は顧客に対して期待される水準のサービスを提供し続けることで、顧客の態度や購買行動に良い影響を与え、顧客との良好な関係確立に貢献できると言える。そのため、サービスの品質を高める事は、サービスを提供する組織が競争優位を獲得するために重要であるといえる。その一方で、サービスの品質を高めるために、必ずしもサービスに過剰なコストをかければ良いわけではなく、本当に必要なサービスを提供することが必要になってくる。つまり、顧客にサービスを提供する際には、サービスの品質に着目しつつ、生産性を向上させることで、より価値の高いサービスを提供することが求められる。しかし、働き方改革がなかなか進んでいない日本において、サービス業の生産性は必ずしも高い水準にあるとは言えない状況である (経

済産業省 2022)。そのため、今後のサービスの生産性の向上を図るためにも、サービスの品質を評価し、そうした評価をサービスの設計に活かしていくことが重要となる。

品質の高いサービスを提供するためには、サービス品質の高さを評価する方法が必要になるが、モノとは異なるサービスの特性により、その品質を評価することが難しいとされている。そうした中で、これまで様々なサービス品質の評価に関する研究がなされている。例えば、サービス品質の測定尺度として、Parasuraman et al. (1985; 1988) により SERVQUAL モデルが提案されており、様々な研究で援用されている。他方で、同モデルについては、測定方法の煩雑さや測定尺度の収束性の問題などが指摘されている。また、サービスの評価手法についても、業界特性を考慮せずサービス全体を1つに括り、どのような要素が顧客の評価に影響を与えるかについての議論が中心となっているため、このような方法で抽出された要素は実務に落としにくいという指摘もされている (大崎 2015)。これら指摘を踏まえると、サービスの品質評価ならびに管理の方法が確立しているとはいえない。

他方で、有形財である製品を主として、品質管理に関する研究の蓄積があり、多くの知見が示されている。それらの取り組みの成果は日本の製品の品質の高さと製造業の発展に裏付けられている。今日ではサービスも対象に含めて研究が続けられており、これまでに多様な品質管理の手法が開発されてきた。QFD (品質機能展開: Quality Function Deployment) もその1つであり、顧客の要求を起点とした製品やサービスの開発に役立てられている手法である。本研究では同手法をサービスの品質評価および開発のツールとして活用することの可能性やその意義について考察し、今後の展開可能性を模索する。

本稿ではまず、サービスの定義や特性について論じる。そしてサービス品質に関する研究と、サービス品質の評価手法に関する研究のレビューを行う。さらに、そうした評価により抽出された要素をサービスの設計に落とし込むことを目的とした研究についても併せてレビューを行い、工学的側面を含めたサービスの品質に関する研究を概観する。そして、品質管理の手法である QFD およびその特徴を解説した後に、サービスへの援用の可能性や意義について考察する。

2. サービスとは

2.1 サービスの定義

まずサービス業という視点から、サービスとは何かを考えてみる。一般的に日本では、第三次産業に含まれる業種がサービス業としてみなされている。経済産業省によると、第三次産業とは「F 電気・ガス・熱供給・水道業」、「G 情報通信業」、「H 運輸業、郵便業」、「I 卸売業、小売業」、「J 金融業、保険業」、「K 不動産業、物品賃貸業」、「L 学術研究、専門・技術サービス業」、「M 宿泊業、飲食サービス業」、「N 生活関連サービス業、娯楽業」、「O 教育、学習支援業」(ただし、教育は対象業種から除外)、「P 医療、福祉」、「Q 複合サービス事業」、「R サービス業 (他に分類されないもの)」の13の大分類から構成される業種とされている。しかし近年は、第一次産業、第二次産業においても、顧客にモノを一方的に提供するだけでは成立しなくなっており、サービス業と他の業種との垣根はほとんどなくなりつつあるのが現状である。

では改めて、サービスとはどのようなものだろうか。近藤（2010）は、個人や組織を対象とする価値生産的な活動、個人や組織にとって何かしらの便益（ベネフィット）をもたらす活動そのものが、市場取引の対象となるとときにサービス（商品）と呼ぶ、としている。また、サービスは、無形であり、サービス提供者と消費者の相互作用を必要とするあらゆる経済活動であるとしているような文献もある（Looy, Gemmel, and Dierdonck 2004）。さらに、サービスはモノでないが、サービスの成果はしばしばモノに依存するとも指摘している文献もある（Fisk, Groove, and John 2008）。このようにサービスというものは、モノと明確に切り離すことは難しいが、モノそのものだけが顧客に利益をもたらすのではなく、顧客に何かしらの利益をもたらす活動という側面が強いと言える。本稿においては、顧客に対して個人や組織が何かしらの便益をもたらす際に、それが活動によってもたらされる場合のものをサービスとする。

2.2 サービスの特性

サービスは、モノとは異なる特性を有していることが指摘されている。例えば、そうしたサービス特有の性質として「無形性」、「同時性」、「異質性」、「消滅性」が挙げられている（Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1985）。

- ①無形性とは、そのものを実体として触れることができないという性質である。サービスの要素が強くなるにつれて、顧客に向けた活動という側面が強くなるため、無形要素の割合が高くなる。
- ②同時性とは、生産と消費が同時に行われるという性質である。提供者側が自分に向けた活動を行っても、そこからはサービスは生じない。サービスは、提供する側と提供される側との相互作用により生じるものである。
- ③異質性とは、その成果のバラつきが大きく、提供内容の標準化が難しいという性質である。活動によるアウトプットは、提供者のスキルや環境的な要因により影響を受ける。また、同じアウトプットでも、その評価は顧客の心理状態によっても大きく左右される。そのため、製品ほどその品質を均一に保つことは難しい。提供する側と提供される側との相互作用により生じるものであるため、そのときの状況やニーズにより、意図的に内容を変える場合もある。
- ④消滅性とは、消費のための貯蔵をすることができないという性質である。製品であれば、あらかじめ生産を行い、その後の消費のために在庫をすることができる。しかしサービスの場合は、その後の消費に向けてあらかじめ生産するということができない。例えば宿泊サービスの場合における空室は、後からその価値を取り戻すことができないため、その時点では無価値なものとなる。

こうしたサービスの特性は、本稿が焦点を当てている顧客のサービスの評価に影響することはいうまでもない。サービス提供にあたり管理すべき要素としては、「7P」が提示されている（Booms and Bitner 1981; Lovelock and Wirtz 2021）。Lovelock and Wirtz（2021）は、モノのマーケティングにおいて重要な要素とされている4つのP「製品（Product）」、「価格（Price）」「販売促進（Promotions）」「流通（Place）」は修正される必要があると

している。製品要素では、相談、もてなし、例外への対応などの補足的なサービス要素も含まれる。販売促進要素では、売上を上げるための広告・宣伝が中心ではなく、サービス提供のプロセスを顧客に案内するコミュニケーションや教育の一形態として捉える必要がある。さらに Lovelock and Wirtz (2021) は、顧客接点のマネジメントをカバーするために、3つのP「人材 (People)」「プロセス (Process)」「物理的環境 (Physical environment)」を追加している。異質性で示したとおり、サービスでは提供内容の標準化が難しく、サービス提供従業員 (人材) のスキルや態度がサービスの品質を左右する。同時性で示したとおり、サービス提供場面で彼らは顧客と相互作用する。サービス提供従業員の重要性は、この点からも理解できる。またサービス提供のプロセスが重要であることは、異質性で説明できる。モノとは異なりサービスは提供物の標準化が難しいため、提供プロセスの管理を通して、品質管理を行う必要がある。さらには提供されるサービスは無形性であるため、顧客が認識するサービスの最初の側面である物理的環境の重要性が高まる。

2.3 サービス品質の定義

先に述べたように、サービスはその特性により、モノに比べて評価が難しい。例えば製品などは、仕様書によりあらかじめ品質の内容を知ることができる。一方でサービスは、その「無形性」により、購入前に顧客自身で品質を評価することが難しい。こうしたことを踏まえて、顧客の判断の可否による品質の分類というものも提案されている (Zeithaml 1981)。

- ①探索品質：購入する前にある程度の判断が可能 (洋服、自動車など)
- ②経験品質：購入・経験した後に判断が可能 (レストラン、美容など)
- ③信頼品質：経験した直後では、期待した効果があったのかが不明確 (診察、教育など)

探索品質で評価される対象は、カタログや実物を確認することのできる洋服や自動車などがあげられる。経験品質で評価される対象としては、味などを評価するレストランや仕上がり具合などを評価する美容室などがあげられる。信頼品質で評価される対象としては、サービスを受けた直後では評価が難しい診察や教育などがあげられる。このように、サービスの場合は、②経験品質、③信頼品質が主となる。そのため、信頼できる第三者や、すでに利用経験のある顧客による意見が重要となる。このように、サービスの場合は顧客の知覚に基づいた評価に頼らざるを得ない。Grönroos (1984) は、サービス品質を、サービスに対する顧客の期待と実際に知覚したサービスとのギャップ (差) に、技術的要素と機能的要素から構成される評判的要素による影響を受けたものと定義している。ここで、技術的要素とはサービス行為により得られる結果の質であり、機能的要素はサービスの生産プロセスにかかわる部分の質であり、評判的要素とは企業・組織に対するイメージである。

Parasuraman et al. (1985) も、Grönroos (1984) と同様に、サービスを提供する際に発生するギャップに着目している。Parasuraman et al. (1985) では、サービス・システムには、図1に示されるように内包化された5つの主要なギャップがあるとしている。例えば、ギャップ1は「企業側が設計したサービス」と「顧客側が期待しているサービス」

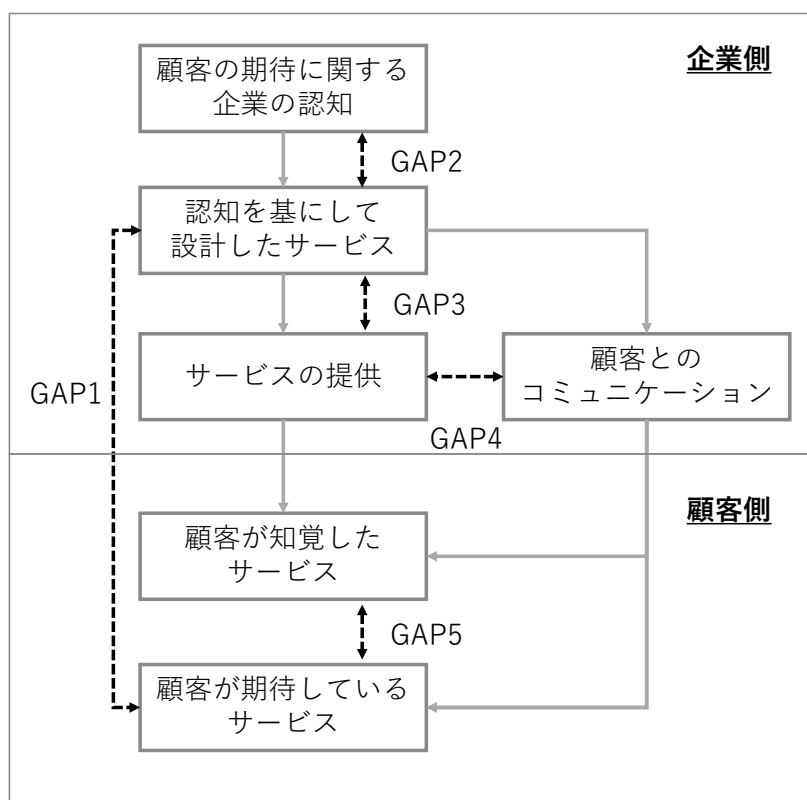


図1 サービス・システムに内包化された主な GAP

とのギャップを表している。またギャップ2は、「顧客の期待に対する企業側の認知」と「企業側が設計したサービス」とのギャップを表している。このように、サービス・システムにおけるギャップを整理した上で、ギャップ1からギャップ4は、ギャップ5（消費者の期待と知覚との差）に帰着するとした。そして、Parasuraman et al. (1988) において、サービス品質を「サービスに対する期待とパフォーマンスに関する知覚の比較から生じる、満足度に関連した態度の一種」と定義している。

3. サービス品質の先行研究

3.1 SERVQUAL によるサービス品質の測定方法

2.3 節ではサービス品質の定義について述べた。Grönroos (1984) と Parasuraman et al. (1985) のいずれも、サービス品質を「サービスに対する顧客の期待と実際に知覚したサービスとのギャップ」にあることを指摘している。ではそうしたサービス品質はどのようにして測定すればよいだろうか。これまで多くの研究において、サービス品質の重要性が示されてきた。Zeithaml, Berry and Parasuraman (1996) は、サービス品質の向上が行動意図（再購買意向、他者推薦など）に影響を及ぼすとしている。Zeithaml (2000) は、

防御的側面と攻撃的側面からサービス品質が収益性に影響することをまとめている。しかし、サービス品質の概念化およびその運用については、研究者の間で現在も議論が続けられている。

そうした中で、前述のように Parasuraman et al. (1985; 1988) では、サービス品質の運用のための評価手法として、顧客のサービス品質に対する認識は顧客の望むサービスに対する期待と顧客が実際に経験したサービス品質のギャップであると仮定した SERVQUAL モデルを開発した。当初の SERVQUAL モデルは、消費者がサービスの属性を評価するための基準として、信頼性、反応性、能力、アクセス、礼儀、コミュニケーション、信用性、セキュリティ、顧客理解、有形性の 10 次元 (97 組の項目) を挙げていた (Parasuraman et al. 1985)。その後、有形性 (tangibility)、信頼性 (reliability)、反応性 (responsiveness)、確実性 (assurance)、共感性 (empathy) の 5 次元 (22 組の項目) に尺度の見直しがなされた (Parasuraman et al. 1988)。それぞれは次のような内容を指している。

1. 有形性 (Tangibles) : 施設や設備に関すること
2. 信頼性 (Reliability) : 約束されたサービスを提供すること
3. 反応性 (responsiveness) : 従業員が迅速にサービスを提供すること
4. 確実性 (assurance) : 信用を与えること (従業員の知識、礼儀、能力)
5. 共感性 (empathy) : 一人一人の顧客に提供される気遣い

なお SERVQUAL モデルにおいては、「サービス品質に対する顧客の期待度」と「サービスの実際のパフォーマンスに関する知覚」の両方を測定し、期待スコアから知覚スコアを差し引くことで計算されるギャップスコアが大きいほど、サービス品質が高いことを意味している (Parasuraman et al. 1988)。

SERVQUAL モデルにおける評価の際には、5 次元 22 項目を 7 点尺度で被験者に評価してもらう。表 1 に、電話修理サービスにおける「サービス品質に対する顧客の期待度」を測定するための質問例を示す (Parasuraman, Berry, and Zeithaml 1991)。

また、表 2 には、同じく電話修理サービスにおける「サービスの実際のパフォーマンスに関する知覚」を測定するための質問例を示す (Parasuraman, Berry, and Zeithaml 1991)。

3.2 SERVQUAL への批判

SERVQUAL モデルは、十分に包括的な尺度であり、様々なサービスに適用できるように設計されているため、特定の組織や調査ニーズに合わせて骨格を変更または補足することができる (Parasuraman et al. 1988)。そのため、多くの研究者や実務家から SERVQUAL モデルは認知され、マーケティング (Finn and Lamb 1991)、医療サービス (Babakus and Mangold 1992)、ホテルサービス (Saleh and Ryan 1992)、観光サービス (Tribe and Snaith 1998)、教育サービス (Arambewela and Hall 2006)、情報システム (Jiang et al. 2000) などの幅広い分野で用いられている。そして、SERVQUAL モデルが発表された以後も、多くの研究者により様々なサービス産業でその妥当性が検証さ

表 1 「サービス品質に対する顧客の期待度」を測定するための質問例

Expectations Section

Tangibles	E1. Excellent telephone companies will have modern-looking equipment.
	E2. The physical facilities at excellent telephone companies will be visually appealing.
	E3. Employees at excellent telephone companies will be neat-appearing.
	E4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing at an excellent telephone company.
Reliability	E5. When excellent telephone companies promise to do something by a certain time, they will do so.
	E6. When customers have a problem, excellent telephone companies will show a sincere interest in solving it.
	E7. Excellent telephone companies will perform the service right the first time.
	E8. Excellent telephone companies will provide the service at the time they promise to do so.
	E9. Excellent telephone companies will insist on error-free records.
Responsiveness	E10. Employees of excellent telephone companies will tell customers exactly when services will be performed.
	E11. Employees of excellent telephone companies will give prompt service to customers.
	E12. Employees of excellent telephone companies will always be willing to help customers.
	E13. Employees of excellent telephone companies will never be too busy to respond to customers' requests.
Assurance	E14. The behavior of employees in excellent telephone companies will instill confidence in customers.
	E15. Customers of excellent telephone companies will feel safe in transactions.
	E16. Employees of excellent telephone companies will be consistently courteous with customers.
	E17. Employees of excellent telephone companies will have the knowledge to answer customers' questions.
Empathy	E18. Excellent telephone companies will give customers individual attention.
	E19. Excellent telephone companies will have operating hours convenient to all their customers.
	E20. Excellent telephone companies will have employees who give customers personal attention.
	E21. Excellent telephone companies will have their customer's best interests at heart.
	E22. The employees of excellent telephone companies will understand the specific needs of their customers.

[出典] Parasuraman, Berry, and Zeithaml 1991

表2 「サービスの実際のパフォーマンスに関する知覚」を測定するための質問例
Perceptions Section

Tangibles	P1. XYZ has modern-looking equipment.
	P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
	P3. XYZ's employees are neat-appearing.
	P4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ.
Reliability	P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
	P6. When you have a problem, XYZ shows a sincere interest in solving it.
	P7. XYZ performs the service right the first time.
	P8. XYZ provides its service at the time it promises to do so.
	P9. XYZ insists on error free records.
Responsiveness	P10. Employees in XYZ tell you exactly when services will be performed.
	P11. Employees in XYZ give you prompt service.
	P12. Employees in XYZ are always willing to help you.
	P13. Employees in XYZ are never too busy to respond to your request.
Assurance	P14. The behavior of employees in XYZ instills confidence in customers.
	P15. You feel safe in your transactions with XYZ.
	P16. Employees in XYZ are consistently courteous with you.
	P17. Employees in XYZ have the knowledge to answer your questions.
Empathy	P18. XYZ gives you individual attention.
	P19. XYZ has operating hours convenient to all its customers.
	P20. XYZ has employees who give you personal attention.
	P21. XYZ has your best interest at heart.
	P22. The employees of XYZ understand your specific needs.

[出典] Parasuraman, Berry, and Zeithaml 1991

れてきた (Buttle 1996; Coulthard 2004; Ladhari 2009)。そうした議論の中で、概念化および測定の問題に関して SERVQUAL モデルを批判する研究も多く存在している。具体的には、ギャップによる評価についての指摘 (Teas 1993 など)、モデルの実用についての指摘 (Cronin and Taylor 1992 など)、モデルの指向や次元数についての指摘 (Babakus and Boller 1992; Carman 1990 など) が主要な批判として挙げられる。

3.2.1 期待と知覚のギャップによる評価についての指摘

SERVQUAL モデルにおいては、サービス品質に対する顧客の期待とサービスの実際のパフォーマンスに関する知覚のギャップスコアによる評価を行う。そのため、「知覚－期待」の得点の増加は、知覚された品質レベルの増大を常に反映していないという主張がある (Teas 1993)。つまり、顧客の期待が非常に低い場合には、提供されたサービス品質が低

いにかかわらず、提供されたサービス品質が許容可能なレベルであるとされる場合が発生してしまうことになる。例えば、人気のレストランに対して「知覚7点－期待7点」であれば、ギャップスコアによるサービス品質は0点となる。それに対して、不人気なレストランに対して、「知覚2点－期待1点」であれば、ギャップスコアによるサービス品質は1点となる。

こうしたことから Teas (1993) は、顧客の期待との比較を行うのではなく、知覚されたパフォーマンスのみからサービス品質を測定する方が妥当であると主張している。これと同様に、顧客のサービス品質の認識を捉える際の「期待」の役割を批判し、代わりに知覚されたパフォーマンスのみを扱うべきであるという研究の流れは多く存在する (Brady et al. 2002; Cronin and Taylor 1992; 1994)。

3.2.2 SERVQUAL モデルの実用についての指摘

また、SERVQUAL モデルによりサービス品質を評価する際は、「自分の期待」と「自分の知覚」をそれぞれ評価する。例えばレストランを例にすると、①顧客がレストランで食事をする前に「期待」を評価し、②顧客がレストランで食事をした後に「知覚」を評価する。このように、2段階で評価を実施する必要があるため、被験者がサービスを消費した後に、「期待」と「知覚」がまとめて測定されることもある。そうした背景を受けて、Clow and Vorhies (1993) は、「サービス消費の後に期待を測定することは、消費者の経験によってバイアスがかかる。不満足な消費者では、期待と体験のギャップは大きくなる。満足した消費者では、そのギャップは小さくなる。」と指摘している。同様に、顧客の期待を測定することに対しては、期待は頻繁に変化し、過去の経験 (Gunawardane 2011) や慣れ (Webb 2000) に依存してしまうという指摘もある。また、「期待」を明確にするのが難しい場合もあるため、回答者の負担が大きいという指摘もある (Cronin and Taylor 1992)。

こうした批判を受けて、SERVQUAL モデルを修正した SERVPERF モデルが提案されている (Cronin and Taylor 1992; 1994)。このモデルは、「期待」と「実際の経験 (知覚品質)」のギャップではなく、「実際の経験 (知覚品質)」のみを測定する方がより適切であるとし、SERVQUAL モデルの知覚に関する 22 項目のみを用いる評価方法である。

3.2.3 SERVQUAL モデルの指向や次元数についての指摘

前述のように Grönroos (1982) は、サービス品質の3つの要素 (技術的要素、機能的要素、および評判的要素) を定義している。SERVQUAL モデルは、技術的要素 (サービス提供の結果) よりも、機能的要素 (サービス提供のプロセス) に焦点を当てているとの指摘がある (Cronin and Taylor 1992; Mangold and Babakus 1991; Richard and Allaway 1993)。Mangold and Babakus (1991) はサービス提供プロセスに焦点を当てた SERVQUAL モデルでは、サービス品質を正確に評価することができないと主張している。これを裏付けるように、Richard and Allaway (1991) は、技術的要素と機能的要素の両方の測定が、機能的要素だけの測定よりも選択行動のばらつきの多くを占めることを示している。Kang and James (2004) も、技術的要素、機能的要素、評判的要素 (イメージ) の3次元モデルによるサービス品質の測定の方が適切であるとしている。

さらに、SERVQUAL モデルの5因子構造の収束性についても多くの批判がある。多くの研究で、Parasuraman et al. (1988) で示された5次元（信頼性・反応性・確実性・共感性・有形性）を特定できていないことが指摘されている（Babakus and Boller 1992; Babakus and Mangold 1992; Brensing and Lambert 1990; Finn and Lamb 1991）。例えば Carman (1990) では、タイヤ販売店、ビジネススクールの職業紹介センター、歯科学校の診療所の3つのサービス環境において、Parasuraman et al. (1985) の10因子からなる SERVQUAL モデルの項目を用いて検証を行った結果、それぞれで信頼性・反応性・確実性・共感性・有形性の5次元が特定されないこと示している。Carman (1990) は、産業別のサービス品質モデルを構築し、必要な次元数の修正を行うことで、SERVQUAL モデルの尺度を異なるサービスの状況に適応させるべきであると指摘している。他にも、Gagliano and Hathcote (1994) の衣料品小売業におけるサービス品質の研究では、パーソナルケア、信頼性、有形性、利便性の4因子が抽出されている。このうち2つは、SERVQUAL モデルに対応するものがない。Bouman and Van der Wiele (1992) の自動車整備に関する研究では、顧客の親切心、有形性、信頼性の3要因が抽出されている。

また Babakus and Boller (1992) は、「サービス品質は、ある産業では要因的に複雑であり、他の産業では非常に単純で一次的であるかもしれない」と述べ、サービス品質の次元数は提供される特定のサービスの状況（context）に依存すると指摘している。

このように、様々な研究で SERVQUAL モデルが援用されているものの、5次元22項目を参考に対象の分野の特性に応じて修正されて用いられたり、SERVPERF モデルが用いられしたりしているのが現状である。しかし、Cronin and Taylor (1992) の SERVPERF モデルも含めて、これまで多くの研究者に開発されてきたモデルも結局は Parasuraman et al. (1985; 1988) の SERVQUAL モデルを拡張・修正したものであると言える。そのため、今日に至ってもなお、SERVQUAL モデルはサービス品質の評価手法に関する主要なモデルの一つであるといえる。

3.3 サービス品質と顧客満足との関係

これまで、サービス品質およびその評価手法についての文献を紹介し、サービス品質に寄せられる関心の高さや重要性を示した。本節では、サービス品質は顧客にどのような影響をもたらすと考えられているのかについて示す。つまり、サービス品質が高まればおのずと顧客満足は高まるのか、といったことについて述べる。

近藤 (2010) は、サービス品質と顧客満足の違いを以下の3点にまとめている。1点目として、サービス品質は与えられたサービスの特定の側面についての評価であるのに対し、満足感は複数の要因が関係して形成される総合的な単一の感覚である。つまり、そのサービスを利用する際の状況的な要因のすべて、またはその内にある要素が満足感の形成に関係する。2点目は、サービス品質はなるべく客観的な基準を利用しようとする知的な認知プロセスであるのに対し、満足感はその取引に対する特定の感情的で直接的な感覚である (Iacobucci et al. 1994)。そのため、その場の状況で起こる様々な細かい出来事によっても左右される。3点目としては、サービス品質の評価が、事前、最中、事後のすべてのプロセスで起こる長期的な評価であるのに対し、満足感はサービスを体験した後の短期的な感覚である (Iacobucci et al. 1994)。サービス品質の評価が満足感に影響すると考えら

れる一方で、満足感が時間の経過とともに結果としてそのサービス品質の評価になることもある (Zeithaml and Bitner 1996)。

しかし、品質の高さは感じていても、それが必ずしも顧客満足につながるわけではないことも先行研究が指摘している。例えば内装の凝ったレストランがあった際に、そこでの食事に高い価値を感じる顧客もいれば、内装には価値を感じない顧客もいる。そのため、顧客満足とサービス品質の間には、各顧客が認識をする「サービス価値」の存在が示唆されている。例えば Cronin et al. (2000) では、「サービス価値」はサービス品質と犠牲から測定され、サービス品質の顧客満足への直接的なパスと、サービス価値を経由する間接的なパス、つまり「サービス品質→サービス価値→顧客満足」を含むモデルが提示されている (図2)。

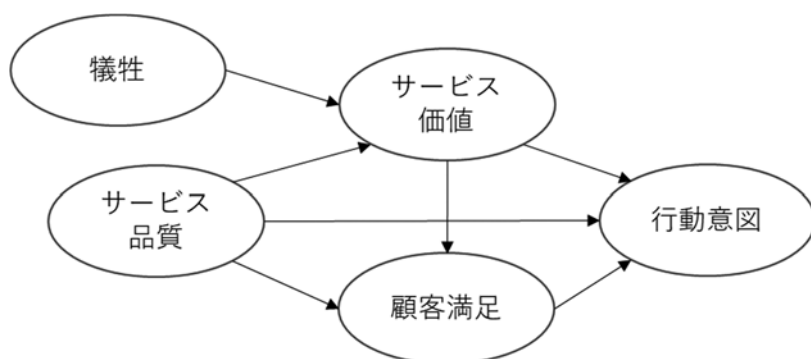


図2 サービス品質と顧客満足のモデル (Cronin et al. 2000)

他にも、例えば Ruiz et al. (2008) は、「サービス価値」はサービス品質、サービスの公平さ、便益、犠牲の4つから構成されるとしている (図3)。このように、サービス価値にも様々な構成が提唱されているが、重視される価値はサービスの産業によって異なることも考えられる。そのため、それぞれのサービス組織に適した価値次元の検討が必要となる。

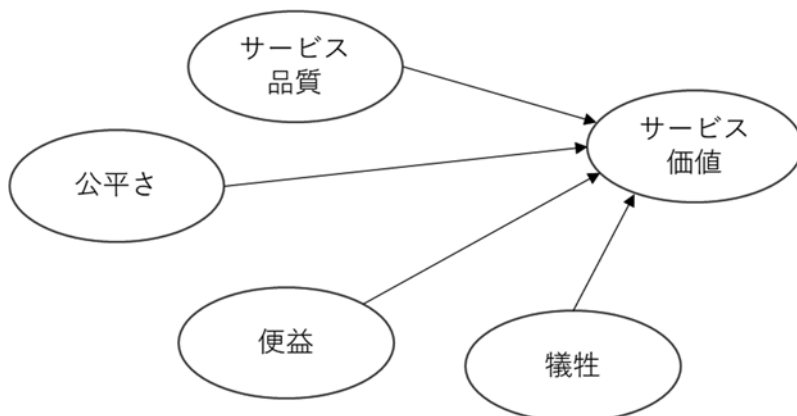


図3 サービス品質とサービス価値のモデル (Ruiz et al. 2008)

このように、サービス品質と顧客満足の間にはサービス価値が介在し、サービス品質を高めることがサービス価値を高めることに繋がり、それが結果的に顧客満足の向上に繋がるといえる。つまり、顧客にサービスを提供する際には、サービス価値に着目しつつ、より品質の高いサービスを提供することが求められる。しかし、サービス品質を高めるために、必ずしもサービスに過剰なコストをかければ良いわけではなく、顧客の要求を適切に把握してサービス設計に組み入れることが求められる。そのため、今後のサービス産業の生産性の向上や効率的なサービス経営を図るためにも、サービス品質を正確に評価し、そうした評価をサービスの設計に活かしていくことが重要となる。これまで品質管理という研究分野において、製品やサービスの品質向上を目的に、様々な議論や研究が進められてきた（日本品質管理学会ホームページ）。次章では、新製品や新サービスの開発において、顧客の声を網羅的に取り込んだ合理的な設計を行うためのQFDという手法の活用について述べる。

4. サービスの開発における QFD 活用の先行研究

4.1 QFD（品質機能展開）とは

品質の高い製品やサービスを開発するためには、顧客の要求を実現しようとするのが重視される。その際には、「要求品質（顧客が求めている品質）」の情報がそのよりどころとなる。さらに、顧客の要求に応じるような企画を行った結果は「企画品質（企画段階で決まる品質）」となる。そして、顧客の要求に応じるように企画した製品やサービスの品質に基づいて、具体的にどのような設計にするのかを検討した結果は「設計品質（設計段階で決まる品質）」に落とし込まれる。こうした過程においては、開発プロセスに存在する曖昧さをできるだけ低減しつつ、そこから出力される情報を整理し、それをメンバー間で共有しておくことが求められる。

新製品開発において顧客の声を網羅的に展開した上で重点化を行い、設計品質を合理的に設定できる手法として、QFDがある。QFDは、1970年代後半に日本で誕生した。永井（2017）によれば、「QFDとは新製品開発に関わる情報を整理・整頓する方法論である。そして、整理・整頓を行う際に二元表というツールを用いる」とされている。つまり、顧客からの要求品質を考慮しながら、製品やサービスの開発に関する情報を整理し、顧客の要求する品質を実現するための設計品質（開発仕様）を明確にするための手法である。QFDでは、大きく5つのステップによって、要求品質から設計品質への変換が行われる。

ステップ1：要求品質の抽出

顧客の要望や要求事項から要求品質を抽出する。要求品質は、大きく分類した一次要求、さらに分解した二次要求といったように構成要素を展開していくことで、要求品質展開表にまとめる。抽象的な顧客要求を共通的な要求品質に整理することができる。

ステップ2：品質特性の抽出

顧客の要求を実現するために必要となる品質特性を整理し、品質特性展開にまとめる。品質特性とは、品質を構成する要素（品質要素）を具体的に評価できるように表現したものである。例えば、スマートフォンの品質特性としては、画面の大きさ、形状・寸法・色、

画素数，標準動作時間，耐衝撃性などがあげられる。抽象的な顧客要求に対して，品質特性は測定可能な単位を持つため，顧客の要求が工学的な尺度に変換されたものであると言える。

ステップ3：要求品質と品質特性の関係の可視化

品質表と呼ばれる二元表により，要求品質と品質特性の関係を可視化する。具体的には，縦軸に要求品質，横軸に品質特性をとり，両者の相関関係を記号などにより明確化する。

ステップ4：企画品質の抽出

要求品質の重要度の配点評価や自社と競合他社の技術レベルの配点評価を行い，品質表の右側に記載する。その結果を基にして，企画段階での狙いとなる企画品質を定める。

ステップ5：設計品質の抽出

「要求品質の相対的な重要度」と「要求品質と品質特性」の積を用いて計算することにより，品質特性の重要度を評価し，品質表の下側に記載する。その結果を基に，要求品質を考慮した設計品質を抽出することができる。

QFDでの最終的なアウトプットは，重要度の重み付けにより順位づけされた品質特性となる。重要度の重み付けに基づいて品質特性に優先順位を付けることにより，要求品質を満たす上での品質特性の影響値を評価することができるのである。このようにQFDでは，顧客の要求する品質を展開し，それを企画品質として整理し，そこから設計品質が定められた根拠を可視化することによって，新しい製品やサービスを開発する際の品質に関わる情報の整理・整頓を行うための方法論であるといえる。ここで，QFDの概念図を図4に示す。

ここで，QFDを活用することのメリットを整理する。まず，QFDを作成する過程で，顧客の要求する要求品質，品質評価の対象となり計測可能な性質・性能である品質特性，企画段階での狙いの品質である企画品質，顧客の要求する品質を実現するための設計品質を明確にすることができる。さらには，次のことも利点としてあげられる。

- ①要求品質の重要度を算出し，企画品質を定める過程で，市場で要求されるレベル（顧客の期待値）や競合との比較を明確にできる。
- ②顧客の要求する品質を起点として，品質の企画と設計が論理的に設定できる。
- ③目標（設計品質）と現状の比較から，不足しているものを明確にすることができる。

ここで特に重要なことは，品質表で「要求品質」と「品質特性」を対応付けて評価することで，設計品質を明らかにするプロセスを可視化することができる点である。それにより，顧客の要求する品質を，論理的に設計に落とし込むことが可能となる。

4.2 QFDのサービス分野への活用

前節のQFDをサービスに着目して述べれば，顧客から求められるサービスの要求品質を考慮しながら，サービスの開発に関する情報を整理し，顧客の要求を実現するためのサービスの設計品質（開発仕様）を明確にするための手法となる。その過程では，品質評価の対象となり計測可能な性質・性能であるサービスの品質特性，企画段階での狙いの品質で

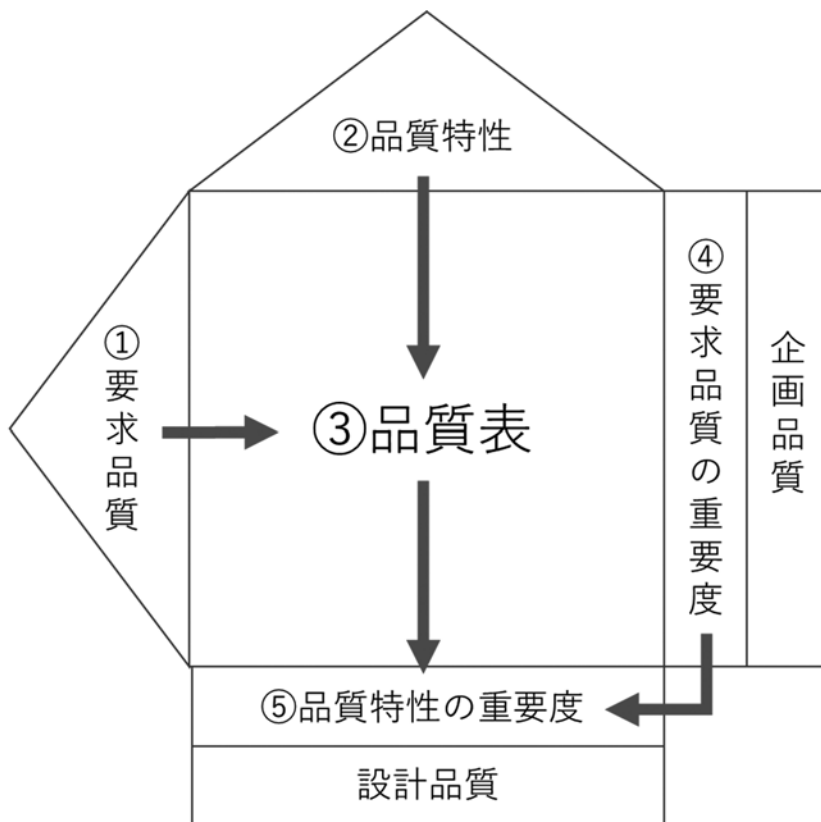


図4 QFDの概念図

あるサービスの企画品質も明確にされる。この品質表を使用して、狙いの顧客群の要求品質を整理・展開し、市場の嗜好変化を把握した後、自社の既存サービスおよび競合サービスを比較分析し、セールスポイントを決めて、品質企画を立案する。そして、品質企画に基づいて品質要素の展開を行い、重要度の設計品質を明らかにして、業務実施部門に品質期待値を伝達する。この流れは、サービス品質向上に必要なサービス提供プロセスの設計そのものである。

サービスの品質は、モノに比べて定量化や数値化がしにくいという特徴がある。このため、サービスの品質の構成要素が曖昧なままサービスが企画・設計され、提供されることに繋がってしまう。そこに、QFDを活用することで、顧客の要求を把握しつつ、それを品質特性に変換して、顧客の要求を満たすサービスの設計品質を定めることが可能になる。また、設計リードタイムを短縮することにもつながる (Chen 2016)。

QFDは、当初は主に製品に適用されることが多かったが、徐々にサービス部門にもその考え方が導入されるようになった (Chan and Wu 2002)。例えば、銀行サービス (Ko and Lee 2000)、航空サービス (Wang 2007)、ホテルサービス (Stuart and Stephen 1996)、輸送サービス (Parezanović et al. 2019)、医療サービス (Lim et al, 1999)、図書館の情報サービス (Chin et al. 2001) などの様々な分野で広く使用されている。

4.3 SERVQUAL モデルと QFD を組み合わせた活用

さらに、SERVQUAL モデルと QFD を組み合わせてサービス品質を評価する文献もある。例えば Lim et al. (1999) では、SERVQUAL モデルの 5 つの次元（有形性、信頼性、反応性、確実性、共感性）を用いて患者の期待を研究し、その後に QFD を医療パフォーマンス測定に適用した。Sahney et al. (2004) は、SERVQUAL モデルを用いて学生の期待と実際に提供されたサービスに対する認識のギャップを特定し、QFD を活用してインドの教育機関に対する学生の要求を満たす最低限の設計品質を特定した。さらに、ホテルのサービス設計についても、SERVQUAL モデルと QFD に基づくアプローチが行われている (Ikiz and Masoundi 2008)。

他にも Jarrett et al. (2021) では、SERVQUAL モデルと QFD を組み合わせて、航空会社のビジネスにおけるサービス品質を評価・分析し、サービス品質の改善のための実現可能な提案が示されている。マカオ航空に SERVQUAL モデルを適用した結果として、有形性は顧客にとって満足のいくものであったのに対し、信頼性に対して顧客は同社が約束した通りのサービスを提供できないと感じているということが明らかにされた。その後の QFD による分析の結果、航空会社の時間厳守は顧客の焦点であり、顧客要求の最も高いスコアを享受する項目であることが明らかにされた。この顕在化した問題を解決するために、離陸前と着陸前に必要なハードウェアのチェック、飛行中の高度な機器、高度なナビゲーションや通信設備などの実現可能な提案がされている。このように、SERVQUAL モデルは、QFD における顧客要求インプットをより正確に特定するのに役立つものとしている。

これらの研究に加えて、サービス品質向上のために SERVQUAL モデルと QFD にファジーによる集団意思決定の要素を取り入れた研究もある。Aneesh et al. (2014) では、自動車サービスセンターのサービス品質を改善するために、ファジー重み付けされた SERVQUAL モデルと QFD との統合が提案されている。Cho, et al. (2016) は、SERVQUAL モデルとファジー-QFD を使用して、2 つの電子企業のサービスセンターのサービス品質を改善している。Kayapınar and Erginel (2017) では、空港サービスの設計のために、SERVQUAL に基づくファジー-QFD をファジー多目的意思決定モデルと統合して用いている。Raziei et al. (2018) でも、病院のサービス品質を向上させるために、集団意思決定、SERVQUAL、QFD を取り入れている。このように、SERVQUAL モデルと QFD を組み合わせつつ、サービスのより効率的かつ効果的な開発・改善に向けた研究がすすめられている。

5. まとめと今後の展望

本稿においては、サービスの品質に着目し、工学的な要素を取り入れた研究も含めて、関連研究を概観してきた。サービスは、顧客に対して便益をもたらす活動という側面があるため、モノとは異なる特性として、「無形性」、「同時性」、「異質性」、「消滅性」といった性質を有していることが指摘されている。そして、そのような特性が、サービスの品質を評価することを難しくしている。

サービスの品質の測定尺度としては、Parasuraman et al. (1985; 1988) により

SERVQUAL モデルが提案されている。SERVQUAL モデルは、顧客の知覚と期待との間のギャップスコアを測定するものであり、様々な批判を受けつつも今日に至ってもなおサービス品質の評価手法に関する主要なモデルの一つであるといえる。一方、Cronin and Taylor (1992) の SERVPERF モデルは顧客の期待とのギャップスコアの代わりに顧客の知覚だけを使用するようにしたものである。サービス品質の測定手法において、SERVQUAL モデルを用いるべきか、SERVPERF モデルを用いるべきか、分析者は適切に選択する必要がある。例えば、サービスの現在のパフォーマンスを測定するためには、SERVPERF モデルが適していると考えられる。一方、サービス品質の改善を目的とする場合には、サービス提供者は顧客の期待を知る必要があり、それゆえに SERVQUAL モデルはこのようなサービス品質の改善プロセスに適していると考えられる。

さらに、そうした評価により抽出された要素をサービスの設計に落とし込むことを目的として、サービス分野に QFD を活用した研究も進められている。QFD は、1970 年代後半に日本の品質管理の分野で誕生した工学的なアプローチであり、顧客の要求を把握しつつ、それを品質特性に変換して、顧客の要求を満たすサービスの設計品質を定めることができる。SERVQUAL モデルと QFD を組み合わせて活用することにより、QFD におけるインプットである顧客要求をより正確に特定するのに役立つことが期待されており、サービスの開発や改善のためのさらなる研究が進められている。

近年は、インターネットやデジタル技術の普及により、サービスの提供方法も大きく変わってきている。特に、昨今のコロナ禍の影響もあり、人を介さずともサービスを提供できるような環境になってきている。例えば最近では、無人のレジや IoT や AI を活用した無人店舗も増えている。また飲食店でも、タッチパネルによる注文だけでなく、顧客の所有するスマートフォンを活用したモバイルオーダーも普及し始めている。サービスの特性の一つに消滅性（消費のための貯蔵をすることができないという性質）があるが、このように無人店舗を用意しておくことは、いつでも客が来てもいいようにサービスの在庫を用意している状態といえるかもしれない。また、サービスの特性の一つである同時性（生産と消費が同時に行われるという性質）についても、提供する側と提供される側との相互作用の間にデジタルが介在するようになってきていることで、この性質も変化してきている可能性がある。例えば、近年はメタバース空間上での接客サービスを行う店舗も現れている。そうすると、時間的には同時性が必要となりつつも、顧客と従業員が距離的には離れたままでもサービスが提供できるようになっている。また、異質性（その成果のバラつきが大きく、提供内容の標準化が難しいという性質）に対しても、なるべく人間が介在しないようにすることで、スキルやコンディションのバラつきによる品質の変動が抑えられる可能性もある。

こうしたサービスの変化により、サービスの品質の評価やサービスの設計手法も変わってくる可能性がある。しかし、人間により直接提供されるサービスにも良さがあるため、必ずしもデジタル化がサービス品質や顧客の満足度を向上させるとは限らない。デジタル技術が導入されても、サービスの受け取り手である顧客が人間であることには変わりがないため、受け取り手である顧客の立場になってサービスを設計していくことが肝要となる。今後は、近年急速に発達するデジタル技術を踏まえたサービス品質の測定や新サービスの設計という側面を取り入れつつ、評価モデルの修正、新しいモデルの開発など、研究を発

展させていくことができると考えられる。

謝辞

本研究はJSPS 科研費基盤研究B(20H02387), 若手研究(19K15248)の助成を受けたものです。

〔参考文献〕

- Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993) "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms," *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Aneesh, M.R., Dileepal, J. and Abraham, M.A. (2014) "An integrated fuzzy weighted SERVQUAL-QFD approach for service quality improvement," *International Journal of Engineering Research*, 3(12), 774-776.
- Arambewela, R. and Hall, J. (2006) "A comparative analysis of international education satisfaction using SERVQUAL," *Journal of Services Research*, 6, 141-163.
- Babakus, E. and Boller, G.W. (1992) "An empirical assessment of the SERVQUAL scale," *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Babakus, E. and Mangold, W.G. (1992) "Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation," *Health Services Research*, 26(6), 767-786.
- Bitner, M.J. and Booms, B.H. (1981) "Marketing Strategies and Organization Structure for Service Firms. In Donnelly JH," George WR. (Eds), *Marketing of Services*, Conference Proceedings: American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47-52.
- Bouman, M. and Van der Wiele, T. (1992) "Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument," *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 4-16.
- Brady, M.K., Cronin, J.J., and Brand, R.R. (2002) "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension," *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- Brensinger, R.P. and Lambert, D.M. (1990) "Can the SERVQUAL scale be generalized to business-to-business services," *Knowledge Development in Marketing*, 289.
- Buell, R.W., Campbell, D. and Frei, F.X. (2016) "How do customers respond to increased service quality competition?," *Manufacturing and Service Operations Management*, 18(4), 461-607.
- Buttle, F. (1996) "SERVQUAL: review, critique, research agenda," *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Carman, J.M. (1990) "Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions," *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Chan, L.K. and Wu, M.L. (2002) "Quality function deployment: A literature review," *European journal of operational research*, 143(3), 463-497.
- Chen, S.H. (2016) "Determining the service demands of an aging population by

- integrating QFD and FMEA method”, *Quality and Quantity*, 50(1), 283-298.
- Chin, K.S., Pun, K.F., Leung, W.M. and Lau, H. (2001) “A quality function deployment approach for improving technical library and information services: A case study,” *Library Management*, 22(4/5), 195-204.
- Cho, I.J., Kim, Y.J. and Kwak, C. (2016) “Application of SERVQUAL and fuzzy quality function deployment to service improvement in service centres of electronics companies,” *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 368-381.
- Clow, K.E. and Vorhies, D.W. (1993) “Building a competitive advantage for service firms: measurement of consumer expectations of service quality,” *Journal of Services Marketing*, 7(1), 22-33.
- Coulthard, L.J.M. (2004) “A review and critique of research using SERVQUAL,” *International Journal of Market Research*, 46(4), 479-497.
- Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1992) “Measuring service quality: a reexamination and extension,” *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1994) “SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality,” *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Cronin, J.J. Jr, Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000) “Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments,” *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Finn, D.W. and C.W. Lamb Jr. (1991) “An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting,” *Advances in Consumer Research*, 18, 483-490.
- Fisk, R.P., Groove, S.J., and John, J. (2008), *Interactive Services marketing* 3rd ed, Houghton Mifflin.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. and Bryant, B.E. (1996) “The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings,” *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Gagliano, K.B. and Hathcote, J. (1994), “Customer expectations and perceptions of service quality in apparel retailing,” *Journal of Services Marketing*, 8(1), 60-69.
- Grönroos, C. (1984) “A Service Quality Model and its Marketing Implications,” *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44
- Gunawardane, G. (2011) “Total experience as a dimension of quality in services: A study in the health care industry,” *California Journal of Operations Management*, 9(1), 91-103.
- Iacobucci, D., Grayson, K.A. and Ostrom, A. (1994) “The calculus of service quality and customer satisfaction,” *Advances in services marketing and management*, 3(C), 1-67.
- Ikiz, A.K. and Masoudi, A. (2008) “A QFD and SERVQUAL approach to hotel service design,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(1), 17-31.
- Jarrett, J.E., Pan, X., Yang, Y., Huang, Y., Huang, L. and Li, F. (2021) “Combining SERVQUAL and QFD to Evaluate and Improve Airline Service Quality,” *International*

- Journal of Business and Management, 14(5), 154-154.
- Jiang, J.J., Klein, G. and Crampton, S.M. (2000) "A note on SERVQUAL reliability and validity in information system service quality measurement," *Decision Sciences*, 31(3), 725-744.
- Kang, G.D. and James, J. (2004) "Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model," *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266-277.
- Kayapınar, S. and Erginel, N. (2017) "Designing the airport service with fuzzy QFD based on SERVQUAL integrated with a fuzzy multi-objective decision model," *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13-14), 1429-1448.
- Ko, A.S.O. and Lee, S.F. (2000) "Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong," *Managerial Auditing Journal*, 15(9), 469-477.
- Ladhari, R. (2009) "A review of twenty years of SERVQUAL research," *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.
- Lim, P.C., Tang, N.K.H. and Jackson, P.M. (1999) "An innovative framework for health care performance measurement," *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(6), 423-433.
- Looy, B.V., Gemmel, P., Dierdonck, R.V., 白井義男 (監), 平林祥 (訳), (2004), 『サービス・マネジメント—統合的アプローチ 〈上〉』ピアソンエデュケーション.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2021) *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed). World Scientific.
- Mangold, W.G. and Babakus, E. (1991) "Service quality: the front stage vs. the back stage perspective," *Journal of Services Marketing*, 5(4), 59-70.
- Oliver, R.L. (1980) "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., and Zeithaml, V.A. (1991) "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale," *Journal of retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parezanović, T., Petrović, M., Bojković, N. and Pamučar, D. (2019) "One approach to evaluate the influence of engineering characteristics in QFD method," *European Journal of Industrial Engineering*, 13(3), 299-331.
- Raziei, Z., Torabi, S.A., Tabrizian, S. and Zahiri, B. (2018) "A hybrid GDM-SERVQUAL-QFD approach for service quality assessment in hospitals," *Engineering Management Journal*, 30(3), 179-190.
- Richard, M.D. and Allaway, A.W. (1993) "Service quality attitudes and choice behaviour," *Journal of Service Marketing*, 7(1), 59-68.

- Roostika, R. (2011) "The effect of perceived service quality and trust on loyalty: customer's perspectives on mobile internet Adoption," *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(4), 286-291.
- Ruiz, D.M., Gremler, D.D., Washburn, J.H. and Carrión, G.C. (2008) "Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure," *Journal of Business Research*, 61(12), 1278-1291.
- Sahney, S., Banwet, D.K. and Karunes, S. (2004) "A SERVQUAL and qfd approach to total quality education: a student perspective," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2), 143-166.
- Saleh, F. and Ryan, C. (1992) "Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model," *Services Industries Journal*, 11(3), 324-343.
- Singh, S. (2013) "The impact of service delivery quality on customer satisfaction in Indian banks," *International Journal of Financial Services Management*, 6(1), 60-78.
- Stuart, F.I. and Stephen, S.T. (1996) "Planning for service quality: an integrative approach," *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 58-77.
- Teas, R.K. (1993) "Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality," *Journal of marketing*, 57(4), 18-34.
- Tribe, J. and Snaith, T. (1998) "From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba," *Tourism management*, 19(1), 25-34.
- Venetis, K.A. and Ghauri, P.N. (2004) "Service quality and customer retention: building long-term relationships," *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1577-1598.
- Wang, R.T. (2007) "Improving service quality using quality function deployment: the air cargo sector of China airlines," *Journal of Air Transport Management*, 13(4), 221-228.
- Webb, D. (2000) "Understanding customer role and its importance in the formation of service quality expectations," *The Service Industries Journal*, 20(1), 1-21.
- Zeithaml, V.A. (2000) "Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V.A. (1981) "How consumer evaluation processes differ between goods and services," *Marketing of services*, 9(1), 25-32.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., and Parasuraman, A. (1996) "The behavioral consequences of service quality," *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996), *Services Marketing*, McGraw Hill.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.
- 浦野寛子 (2009) 「サービスの品質」『マーケティングジャーナル』, 28(3), 102-110.
- 大崎孝徳 (2015) 「高付加価値サービス・クオリティの研究：新たな分析枠組みの構築を目指して」『名城論叢』16(2), 55-68.
- 金子憲治 (2016) 『サービス品質の保証 (業務の見える化とビジュアルマニュアル)』日本規格協会.

- 経済産業省（2021）「第3次産業活動指数の概要」<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sanzi/gaiyo.html>, (2023年1月20日アクセス)
- 経済産業省（2022）「サービス生産性レポート」<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220328005/20220328005.html>, (2023年1月20日アクセス)
- 近藤隆雄（2010）『サービス・マーケティング 第2版』生産性出版.
- 総務省統計局（2022）「令和2年国勢調査 就業状態等基本集計結果 結果の概要」https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka/pdf/outline_02.pdf, (2023年1月20日アクセス)
- 中村陽人（2007）「サービス品質の測定尺度に関する実証研究」『横浜国際社会科学研究』11(6), 39-54.
- 永井一志（2017）『品質機能展開（QFD）の基礎と活用』日本規格協会・日本品質管理学会（一般社団法人）<https://jsqc.org/>, (2023年1月20日アクセス)
- 美藤信也（2016）「日本サービス業の海外進出戦略に関する実証分析—サービスマーケティングと経済成長を焦点として—」『湘北紀要』, (37), 115-125.
- 南知恵子（2012）「サービス品質と顧客満足」『流通研究』, 14(2_3), 1-15.

(2023.1.22 受稿, 2023.3.16 受理)

〔抄 録〕

サービスは、顧客に対して便益をもたらす活動である。モノとは異なる特性として、「無形性」、「同時性」、「異質性」、「消滅性」といった性質を有しており、これらの特性が、サービスの品質を評価することを難しくしている。そうした中で、サービスの品質の測定尺度としては、SERVQUALモデルが提案されている。SERVQUALモデルは、顧客の知覚と期待との間のギャップスコアを測定するものであり、様々な批判を受けつつも今日に至ってもなおサービス品質の評価手法に関する主要なモデルの一つであるといえる。また、そうした評価により抽出された要素をサービスの設計に落とし込むことを目的として、サービス分野にQFDを活用した研究も進められている。QFDにより、顧客の要求を把握しつつ、それを品質特性に変換して、顧客の要求を満たすサービスの設計品質を定めることができる。SERVQUALモデルとQFDを組み合わせることで活用することにより、QFDにおける顧客要求インプットをより正確に特定するのに役立つことが期待されており、サービスの開発や改善のための研究が進められている。近年は、インターネットやデジタル技術の普及により、サービスの提供方法も大きく変わってきている。特に、昨今のコロナ禍の影響もあり、人を介さずともサービスを提供できるような環境になってきている。こうしたサービスの変化により、サービスの品質の評価やサービスの設計手法も変わってくる可能性がある。今後は、近年急速に発達するデジタル技術を踏まえたサービス品質の測定や新サービスの設計という側面を取り入れつつ、評価モデルの修正、新しいモデルの開発など、研究を発展させていくことが期待される。

〔論 説〕

ISO21378 などデータ標準化の動向と会計監査への影響

中 村 元 彦

目次

1. はじめに
2. データ標準化の分類と影響
 - (ア) データ標準化の分類
 - (イ) 共通データ標準化の効果
 - (ウ) 共通データ標準化のメリット・デメリット
3. 共通データ標準化における動向
 - (ア) 入力データ (レベル1)
 - ① デジタルインボイス
 - ② 中小企業共通 EDI 標準
 - ③ 全銀 EDI システム (ZEDI)
 - (イ) 出力データ (レベル2)
 - ① ISO21378
 - ② EDINET (XBRL)
4. 共通データ標準化が会計監査に与える影響
 - (ア) 会計監査における共通データ標準化の必要性
 - (イ) 入力データ (レベル1) の活用による内部統制への影響
 - (ウ) 出力データ (レベル2) の活用による会計監査への影響
 - (エ) レベル1・レベル2の活用による会計監査での Dual Tracking の実現
 - (オ) レベル1・レベル2の活用による監査データアナリティクス
5. おわりに
〔参考文献〕

1. はじめに

公認会計士・監査法人 (以下、「会計監査人」という。) による金融商品取引法等に基づく監査証明業務 (以下、「会計監査」という。) において、被監査会社の業務システム (会計システムや販売管理システムなど) の電子データを利用することは一般的になってきている⁽¹⁾。特に、コンピュータを利用して監査手続を実施する技法であるコンピュータ利用監査技法 (以下、Computer-Assisted Audit Techniques の略称として「CAAT」という。) を活用した仕訳テスト⁽²⁾は、会計監査の効率性・有効性の観点から多くの監査の現場で利用されていると考える。

しかし、CAAT の実施において、被監査会社ごとにデータ形式が異なることから、データを加工する等の事前作業が必要な状況であり、この作業は、データ書式の統一、列の並

べ替えから欠落データの確認に至るまで、非常に煩雑なものとなっている⁽³⁾。これは被監査会社の業務システムにおいて、業務対応に個別に開発されてきたシステムであることに起因している。すなわち、①同じデータ項目を互いに持っていますが、異なる名称であるため発見が難しい、②同じデータ項目であることがわかったとしても、異なる属性、異なるコード体系を持つため変換が必要である⁽⁴⁾ため、個別に被監査会社から入手する電子データに関するファイルレイアウトを入手するなどの事前準備が必要となる。

被監査会社自体においても、自社におけるデータ分析を実施する際に、要求するデータを迅速に取り出すことができないため、自社におけるデータ標準化を進める動きが以前から進んでいる。特に、ERPシステム導入の目的は、業務の標準化による効率化であり、データの位置付けも異なる部門間の情報の交換に当たっての共通言語⁽⁵⁾であることから、ERP導入時に自社におけるデータ標準化を実施するケースは多く見られる。これに対し、自社という企業単位ではなく、データ標準化を社会的基盤⁽⁶⁾として考え、日本におけるデータ標準化や国際的な工業規格制定団体である国際標準化機構（ISO）のようなグローバルレベルでの標準化の動きがある。

本稿では、データ標準化の対象を社会的基盤としてのデータ標準化（共通データ標準化）に絞り検討を行う。どのような効果があるかを検討するとともに、入力データ、出力データに分類し、その動向について述べていく。また、会計監査において、どのような影響があるかに関して、入力データ、出力データの分類から検討するとともに、証憑類データ（入力データ）と出力データのデータ標準化によって、仕訳データからの検討に加え、証憑類データからあるべき仕訳を推定して検討するという Dual Tracking（2つの選択肢）や監査データアナリティックスの手法を提示する。

(1) 会計監査における電子データの利用に関する統計的なデータは日本公認会計士協会による調査は行われていないが、公認会計士・監査審査会のモニタリングレポートにおいて、「被監査会社における電子データ量の増加等に伴い、監査事務所では従来から導入しているコンピューター利用監査技法（CAAT）を用いたデータ分析に加え、更なるITを活用した監査手法の導入を行う必要性を認識している。」との記載がなされ、CAATを中心に電子データの利用が普及していると考ええる。

公認会計士・監査審査会（2018）「モニタリングレポート」, 81頁 https://www.fsa.go.jp/cpaao/shinsakensa/kouhyou/20180731/2018_monitoring_report.pdf 2023年1月9日最終閲覧日

(2) 仕訳テストとは、監査基準報告書240第31項（1）にある財務諸表作成プロセスにおける特定の仕訳入力及び修正について検証するために仕訳データを対象として実施する手続である。

日本公認会計士協会（2022a）「監査基準報告書315実務ガイダンス第1号「ITの利用の理解並びにITの利用から生じるリスクの識別及び対応に関する監査人の手続に係るQ&A（実務ガイダンス）」, 46-47頁

(3) 日本公認会計士協会（2022b）「テクノロジー委員会研究文書第4号「次世代の監査への展望と課題に係る研究文書」, 44頁

(4) 川下満・関根純・鈴木健司（1988）「データ標準化を目的とした類似データの分類手法」情報処理学会全国大会講演論文集 第37回（データベースシステム）, 435頁

(5) 日本公認会計士協会（2022b）, 6頁

(6) 日本公認会計士協会（2022b）, 1頁

2. データ標準化の分類と影響

(ア) データ標準化の分類

標準化とは、自由に放置すれば、多様化、複雑化、無秩序化してしまうような「もの」や「事柄」を少数化、単純化、秩序化すること⁽⁷⁾である。また、言葉を変えれば、標準化とはインターフェイスを作ること⁽⁸⁾である。標準化の結果、情報や認識の共有ができるというメリットが生じることになる。重要な標準として、社内標準がある。社内で決められた標準であり、社内でしか有効でないから適用範囲は非常に狭いが、その代わり、強制力は非常に強くなる⁽⁹⁾。これに対し、標準化される作成プロセスがコンセンサスを取り策定されるものが、図表1のデジュール標準やフォーラム標準であり、複数組織間の話し合いが行われる。

社内標準や社内規格⁽¹⁰⁾のように企業が独自に決定し、強制的に適用するものは、図表1におけるデファクト標準に含まれると考える。図表1は「特定企業・業界標準」の規格や製品を指すもの⁽¹¹⁾としているが、標準が作られる場所という観点からは社内規格もデファクト標準⁽¹²⁾と整理することができる。社内規格や社内標準化は、社内の業務運営を定め、

図表1 標準化されるプロセスによる分類

	デジュール標準	フォーラム標準	デファクト標準
概要	標準化機関における合意を経て制定される公的な標準	特定分野の標準化に関心がある企業・専門家群の合意で制定される標準	特定企業の製品・サービスが世界中に普及することで生まれる事実上の標準
例	・ISO 国際規格 ・CENEU 域内規格 ・JIS 日本の国家規格	・IEEE (アイトリプルイー) ・DVD フォーラム	・Windows ・Google 検索
特徴	・加盟国で適用される標準 ・審議に時間がかかる ・一定の権威がある	・加盟企業内で適用される標準 ・比較的スピードが速い	・合意形成のプロセス不要 ・競争に勝ち残ると、結果的に標準化される
コンセンサス	○	○	×

出典：経済産業書（2021）「標準化ビジネス戦略検討スキル学習用資料（標準化の概要）」、3頁

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/business-senryaku/pdf/001.pdf>

2023年1月16日最終閲覧日

(7) 日本規格協会グループ「標準化とは」 https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/glossary_1/, 2023年1月16日最終閲覧日

(8) 江藤学・辻田美紗・佐々木通孝（2018）「教則 標準化とビジネス」、2頁 https://www.jsa.or.jp/datas/media/10000/md_4976.pdf, 2023年1月16日最終閲覧日

(9) 江藤学・辻田美紗・佐々木通孝（2018）、9頁

(10) 標準という言葉に対して、規格という言葉も使われる。英語では「スタンダード（Standard）」の一言で規格と標準、両方の意味を合わせ持つが、日本の法律においてスタンダードは規格である。但し、実際に使われている意味合いは、法律上のものとは異なっており、規格と標準の使い分けは明確になっていない。その規格が普及しなければ標準とは呼べないというのが、実際に使われている言葉の意味であろう。江藤学・辻田美紗・佐々木通孝（2018）、10・11頁

(11) 経済産業省（2016）「標準化実務入門」、11頁 https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/jitsumu-nyumon/pdf/2015text_zenbun.pdf, 2023年1月16日最終閲覧日

(12) 江藤学・辻田美紗・佐々木通孝（2018）、12頁

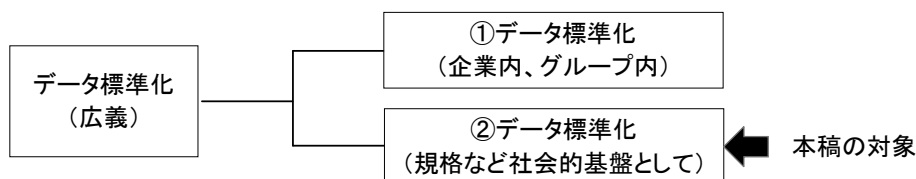
作業方法を統一し、結果のばらつきを低減すること等を通じて、業務の合理化・効率化を図ることができるなどの効果が期待できる⁽¹³⁾。

データ標準化 (Data Standardization) という言葉は、文献等で使用される場合、図表2に記載のように2つの意味で使用されると考えている。①が企業内や企業グループ内でのデータ標準化としての意味であり、②がISOの規格などにより広い範囲での社会的基盤としてのデータ標準化の意味である。これは図表1との関連では、図表2の①はデファクト標準と対応しており、②はデジュール標準及びフォーラム標準と対応している。本稿では②のデータ標準化を対象としている。

①に関して、日本企業では、グループ内で、勘定コード、品目コード、仕入先・得意先等のマスタが統一されておらず、同じ意味を持つデータであっても、システムごとにバラバラに定義・管理されているケースが非常に多い⁽¹⁴⁾との指摘がある。この場合、自社において、また、グループ経営に必要なデータの活用を難しくするという大きな課題を生じさせている⁽¹⁵⁾。また、企業内でのデータ標準化として、ERPの導入ということがあげられる。しかしながら、ERPの標準機能をそのまま使わず、多くのアドオン開発をする点、グループ内の各組織の自治意識やサイロ化が災いし、ERP導入対象の会社・機能が限定されてしまう点⁽¹⁶⁾が、ERPの本来の使い方ができず、データ標準化できていないという点につながっているという指摘となっている。

②に関して、本稿での対象とするが、①のデータ標準化との区別のために、「共通データ標準化」と記載する。共通データ標準化においては、さらに、業務システムを中心として入力と出力から2つに分類する。情報処理において、データ処理サイクルとして図表3のようにデータ入力、データストレージ、データ処理、情報出力の4つのステップで構成される。図表3のデータ処理サイクルを持つ業務システムに対し、共通データ標準化では、例えば取引先から標準化されたデータが入力され処理する、もしくは業務システムから標準化されたデータが処理され出力されることになる。図表4のように、本稿では、業務システムに対するデータ入力の共通データ標準化をレベル1、業務システムからのデータ出力の共通データ標準化をレベル2と定義し、検討する。

図表2 本稿におけるデータ標準化の分類



出典：筆者作成

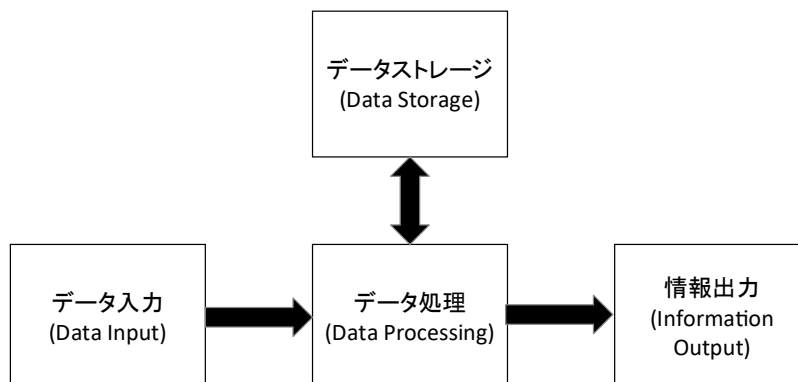
(13) 経済産業省 (2016), 10 頁

(14) 河合真吾・高羽満 (2021)「会計システム「2025 年の崖」にどう対処すべきか」『企業会計』Vol. 73 No. 4, 56 頁

(15) 河合真吾・高羽満 (2021), 55 頁

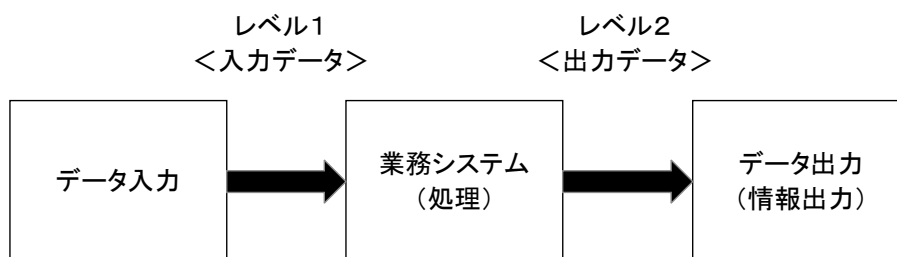
(16) 河合真吾・高羽満 (2021), 57 頁

図表 3 データ処理サイクル



出典：Marshall Romney・Paul Steinbart (2017) *Accounting Information Systems, Global Edition 14th*, Pearson, p 52.

図表 4 業務システムを中心とした共通データ標準化における分類



出典：筆者作成

（イ）共通データ標準化の効果

業務システムにおける共通データ標準化では、開発する会社（以下、「IT ベンダ」という。）が異なっても、業務システムの利用者は業務システムが共通データ標準に対応しているかどうかを確かめるだけで済むというビジネス上の効果がある。図表 4 のレベル 1 の具体的なものとして、デジタル庁が公表しているデジタルインボイスの標準仕様（以下、「JP PINT」という。）があるが、業務システムの利用者は利用するシステムが JP PINT に対応していることを確かめれば、どの製品を利用してもデジタルインボイスのデータを業務システムに取り込むことが可能となる。

また、図表 4 のレベル 2 の具体的なものとして、2019 年 4 月に国際規格として承認された ISO21378（Audit Data Collection）があるが、業務システムの利用者は利用するシステムが ISO21378 に対応していることを確かめれば、どの製品を利用しても決められたフォーマットによるデータ出力が可能となる。IT ベンダ側においてもビジネス上の効果として、コストダウン効果があると考えられる。また、共通データ標準化により IT ベンダに依存せずに業務システムを利用することができることにより市場の拡大が図れれば、収益拡大の効果も考えられる。但し、IT ベンダとしては、差別化が困難になることによる価格競争の激化⁽¹⁷⁾というビジネス上の負の効果も考えられる。

このように業務システムにおける共通データ標準化は大きな効果があるが、経済効果としては、ネットワーク外部性に留意する必要がある。ネットワーク外部性は、多くのユーザーがネットワークに接続すればするほど利便性が高くなる効果⁽¹⁷⁾である。図表4のレベル1でデジタルインボイスを具体的として述べたが、デジタルインボイスの発行側と受領側が共にJP PINTに対応した業務システムを利用していないと、データ処理ができない。これはFAXを考えると理解しやすいと考える。このため、データ交換やデータ共有する際には、利用者が多いほど価値が高まることになる。

(ウ) 共通データ標準化のメリット・デメリット

業務システムの開発において、社会的にデータ項目の意味の合意がなされていることは、ITベンダが異なるとしてもファイルレイアウトにおけるデータ項目の定義が同じことであり、異なる業務システムの入力処理、出力処理において同じ処理が実行される可能性が高い。技術的には一貫性のないデータセットや異なるデータソースを正規化する必要がなくなるため、例えば出力データ（レベル2）であれば、出力されるデータに基づいて判断を行うことに時間と専門知識を集中させることが可能となる⁽¹⁹⁾。

共通データ標準化が企業にデータの統一性と、より広範なデータ分析の機会を提供することは、メリットとして業務システムにおけるデータの質を向上させることになるとともに、データ分析によるモニタリングが容易になることにつながり、内部統制においても有用であると考えられる。さらに入力データ（レベル1）の業務システムへの入力データにおけるデータ標準化まで実現できると、企業外部からの受け取ったデータが標準化されることとなり、広範なデータ交換が可能となる可能性が生じる。

また、レベル1において、入力情報が標準化されることにより、業務システムにおける自動処理の実施が容易になる可能性がある。さらに、データ交換手段が信頼性のあるネットワークに基づくなど、相手先から受け取ったことが確かめられると、発行側と受取側が同じデータであることが確かめられることとなり、入力情報の信頼性が確保されやすくなる。レベル1と2における共通データ標準化の影響とメリット・デメリットをまとめたものが図表5となる。レベル1のメリットの③・④であるが、たとえばデジタルインボイスなど相手先から標準化されたデータを受け取ることにより、当該データによる処理の自動化がなされるとともに、PeppolネットワークやEDIなどにより取引の相手方からのデータであることが確かめられることは、入力情報の信頼性の確保となるため、メリットは大きくなる⁽²⁰⁾。

(17) 経済産業省 (2016), 27 頁

(18) 経済産業省 (2016), 24 頁

(19) Dorothy McQuilken (2013) *Audit Data Standards: Revolutionizing Business Information* <https://laptrinhx.com/audit-data-standards-revolutionizing-business-information-2092704354/#>, 2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

(20) 中村元彦 (2022) 「DX によるデータの標準化の動向と内部統制の信頼性への影響」 瀧博『デジタル・トランスフォーメーションが内部統制に与える影響と外部会計監査人による対応に関する研究』日本ガバナンス研究学会第 15 回年次大会研究部会報告, 45 頁

図表 5 共通データ標準化による影響とメリット・デメリット

分類	影響	メリット	デメリット
入力データ (レベル 1)	<ul style="list-style-type: none"> ●業務システムの相違にかかわらず、同じ入力データに基づき処理することができる ●取引の相手方とのデータ交換手段によっては、取引情報の信頼性が確保できる ●業務システムにおいて、証憑類データを利用した自動処理が実現できる 	<ul style="list-style-type: none"> ①データの質の向上 ②データ分析が容易となる ③入力情報の信頼性が確保されやすい ④自動処理の実施が容易となる 	業務システムが対応していないと利用できない（取引相手の利用も含めて）
出力データ (レベル 2)	<ul style="list-style-type: none"> ●業務システムの相違にかかわらず、同じ出力データを作成することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ①データの質の向上 ②データ分析が容易となる 	業務システムが対応していないと利用できない

出典：中村元彦（2022）「DX によるデータの標準化の動向と内部統制の信頼性への影響」瀧博『デジタル・トランスフォーメーションが内部統制に与える影響と外部会計監査人による対応に関する研究』日本ガバナンス研究学会第 15 回年次大会研究部会報告、45・46 頁より引用・編集

3. 共通データ標準化における動向

共通データ標準化はメリットがある反面、業務システムに実装されなければそのメリットを享受することはできない。このため、共通データ標準化に対応した業務システムの利用者において、取引先など多くが当該業務システムを利用しており、費用対効果の観点から追従して利用しようとするというネットワーク外部性が働くことは重要となる。会計監査の分野において、米国公認会計士協会（以下、「AICPA」という。）が 2013 年 8 月に、任意のガイダンスとして Audit Data Standards（以下、「ADS」という。）を公表するなどの動きはあったが、業務システムに実装されて普及しているものは少ない状況と考える。データ分析などの観点から今後の進展が期待されるが、現状での動向を以下に述べる。

（ア）入力データ（レベル 1）

①デジタルインボイス

2023 年 10 月 1 日から適格請求書等保存方式、いわゆるインボイス制度が開始される。適格請求書（以下、「インボイス」という。）は、適格請求書発行事業者の氏名又は名称及び登録番号など一定の定められた事項が記載された書類（請求書、納品書、領収書、レシート等）⁽²¹⁾であるが、電磁的記録も認められており、このインボイスの電磁的記録を電子インボイスやデジタルインボイスと呼んでいる。電子インボイス及びデジタルインボイスも電子データであることは同じであるが、デジタルインボイスは、標準化され構造化された電子インボイス⁽²²⁾と定義されている。

(21) 国税庁（2022）「消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関する Q & A」、1 頁 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/qa/01-01.pdf>、最終閲覧日 2023 年 1 月 19 日

(22) デジタルインボイス推進協議会（2022）「デジタルインボイスとは」 <https://www.eipa.jp/peppol>、2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

例えば、電子メールに紙のインボイスをスキャナーで読み取りPDFに変換したものを添付して送付した場合、電子インボイスではあるが、受領側では通常、会計システムや購買システムなどの業務システムでそのまま処理することは難しい。紙を前提とした業務プロセスを「電子化」(Digitization)するだけでは十分ではなく、デジタルを前提に業務プロセス自体を見直す「デジタル化」(Digitalization)が不可欠⁽²³⁾という観点からデジタルインボイスという用語を強調している。

デジタルインボイスは、データ標準化としてグローバルな標準仕様である Peppol⁽²⁴⁾をベースとした日本におけるデジタルインボイスの標準仕様である JP PINT をデジタル庁が定め公表している。Peppol (Pan European Public Procurement Online) とは、電子文書をネットワーク上でやり取りするための「文書仕様」、「ネットワーク」、「運用ルール」に関するグローバルな標準仕様であり、国際的な非営利組織である「OpenPeppol」という団体により管理⁽²⁵⁾されている。デジタル庁は、2021年9月、「OpenPeppol」の正式メンバーとなり、日本の管理局 (Peppol Authority) としての活動を開始している。

但し、デジタルインボイスを使うことは義務ではないため、特に、中小企業がどの程度利用するかが普及においては重要になると考える。Peppol ネットワークでのやり取りは、「4 コーナーモデル」と呼ばれるアーキテクチャを採用しており、図表6のようにユーザー (売り手: C1) は、自らのアクセスポイント C2 を通じ、Peppol ネットワークに接続し、買い手のアクセスポイント C3 にインボイスデータを送信し、それが買い手 C4 に届くという仕組み⁽²⁶⁾となっている。これは電子メールの仕組みと類似したものとなっている。C2 は認定 Peppol Service Provider と呼ばれており、電子メールであればインターネットプロバイダーに該当するが、C1 からのデジタルインボイスが JP PINT に準拠しているかを確かめてから C3 に送信するため、JP PINT に準拠したデジタルインボイスがネットワークで届けられることになる。また、C1 と C2、C3 と C4 は電子メールと同様に、通常は契約を締結するため、少なくとも何らかの存在に関して確かめられるという点から架空の会社等である可能性は低くなると考える。

国においても、「請求については、(国際的な標準仕様に対応し) 標準化された電子インボイス (デジタルインボイス) の普及・定着によりバックオフィス業務の効率化を実現するとともに、請求も含めた取引全体のデジタル化による新たな価値の創造や更なる成長⁽²⁷⁾」につなげることが示されており、実証事業の実施や普及を進めるとしている。また、請求に加えて、取引として受発注や決済も含めて、契約から決済にわたる取引全体におけるデータ連携を可能とすることを目指している。

(23) デジタルインボイス推進協議会 (2022)

(24) 欧州各国、オーストラリア、ニュージーランドやシンガポールなど 30 개국以上で利用されている。

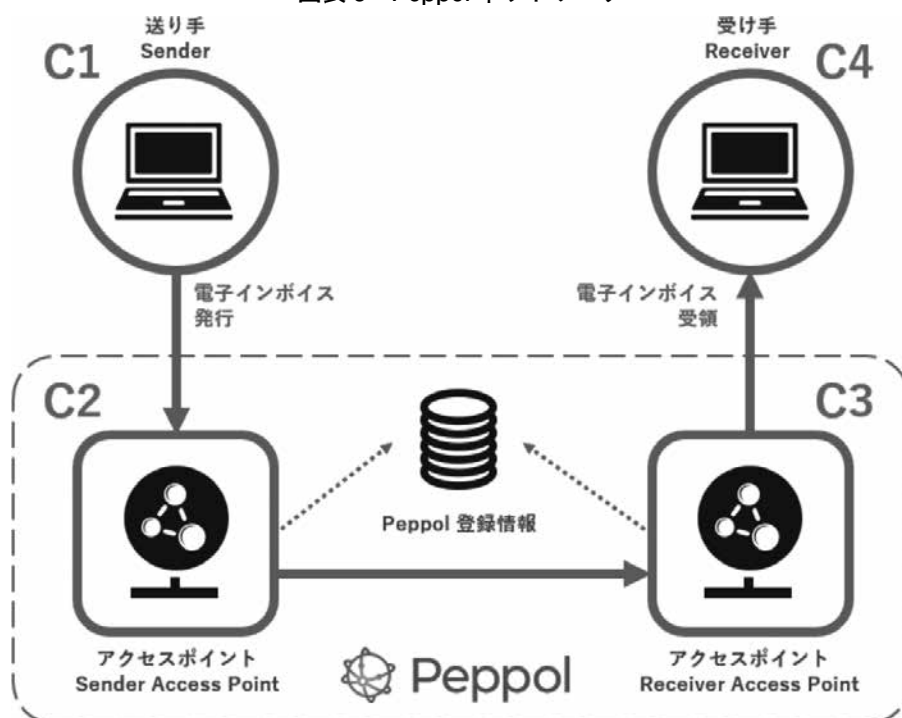
デジタルインボイス推進協議会 (2022)

(25) デジタル庁 (2022a) 「JP PINT 概要」 https://www.digital.go.jp/policies/electronic_invoice/, 2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

(26) デジタルインボイス推進協議会 (2022)

(27) デジタル庁 (2022b) 「デジタル社会の実現に向けた重点計画」, 85 頁 https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/d130556b/20220607_policies_priority_outline_05.pdf, 2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

図表 6 Peppol ネットワーク



出典：デジタルインボイス推進協議会（2022）「デジタルインボイスとは」 <https://www.eipajp.peppol>, 2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

②中小企業共通 EDI 標準

①の最後において、請求のみならず受発注のデジタル化を述べているが、デジタル庁の公表している「デジタル社会の実現に向けた重点計画」は 2022 年 6 月 8 日に閣議決定されており、受発注については、令和 5 年（2023 年）を目途に中小企業における電子受発注システム導入率約 5 割を目指す⁽²⁸⁾としている。電子受発注システムにおいて、書類のデータを電子的に送受信するために EDI を導入することがある。EDI とは「Electronic Data Interchange」の略であり「電子データ交換」と訳され、「異なる企業間で、商取引のためのデータを、通信回線を介して標準的な規約（可能な限り広く合意された各種規約）を用いて、コンピュータ（端末を含む）間で交換すること。」と定義されている⁽²⁹⁾。EDI としては標準化されているが、企業間の取引プロセスは、業種・業界によって異なるため、例えば、鉄鋼であれば鉄鋼 EDI 標準など業種等で異なる標準が設定されており、他の業種等とのデータ連携は行われていない。

(28) デジタル庁（2022b），85 頁

(29) 株式会社 NTT データ経営研究所（2019）「平成 29 年度 中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業 調査報告書」，46 頁 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/2019/190403ed102.pdf>, 2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

これに対して、国連 CEFAC 準拠した共通辞書を用いて、それぞれの業種・地域毎の EDI の仕組み・システムの連携、さらには各グループの EDI を連携できる⁽³⁰⁾ことを目指したものが、中小企業共通 EDI となる。服でたとえると、業種等の EDI がオーダーメイドであり、中小企業共通 EDI は既製服となる。中小企業での業界 EDI の利用率は、アンケート調査した4団体では、25%未満⁽³¹⁾となっており、電話・FAX・メールが中心であるため、この業務プロセスのデジタル化を目指すものである。メンテナンスは IT コーディネータ協会が行っており、2022年9月にバージョン4になっており、デジタルインボイス対応も行われている。

中小企業共通 EDI の導入メリットであるが、人手作業が大幅に削減されるため、ミスが減って業務品質（正確性）が向上する点や業務の標準化が促進され、属人化による問題が改善される点⁽³²⁾などがあげられる。また、他の業務システムとの連携によるメリットであるが、①発注企業において、注文情報と入荷情報の消込、検収情報と請求情報の消込等の自動処理が可能となる点、②受注企業において、在庫情報との連携、過去の受注情報検索への活用等により顧客への迅速な対応が可能となる。また、請求情報と支払通知情報の消込等の自動処理が可能となる点⁽³³⁾があげられる。

異なる IT ベンダ製アプリ間で EDI データ交換を可能とする国際標準をベースとした中小企業共通 EDI 標準を作成し、異なる EDI への接続が可能になることで、受発注のデジタル化が推進されることになる。銀行口座への送受金の情報と受発注の情報が連携も可能であり、③で述べる ZEDI へも対応している。EDI や中小企業共通 EDI 標準による受発注の情報、デジタルインボイスによる請求情報、ZEDI による決済情報を利用することにより、請求から支払、さらにはその後のプロセスである入金消込といった会計・税務の業務についても、エンド・トゥ・エンドでデジタルデータでつながり、事業者のバックオフィス業務全体が効率化する⁽³⁴⁾ことがデジタルインボイスの活用で目標とされている。

③全銀 EDI システム (ZEDI)

全銀 EDI システム（以下、「ZEDI」という。）は、支払企業から受取企業に総合振込を行うときに、支払通知番号・請求書番号など、さまざまな EDI 情報の添付を可能とするシステムであり、2018年から稼働⁽³⁵⁾している。ZEDIによって、企業間の振込電文につ

(30) 中小企業庁「中小企業共通 EDI」<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/edi.htm>, 2023年1月19日最終閲覧日

(31) EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 (2022)「受発注のデジタル化に関する推進方策 報告書」, 20頁 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/digitalization/download/report_r3.pdf, 2023年1月19日最終閲覧日

(32) 株式会社 NTT データ経営研究所 (2019), 52頁

(33) 株式会社 NTT データ経営研究所 (2019), 52頁

(34) デジタルインボイス推進協議会 (2022)

(35) 一般社団法人 全国銀行資金決済ネットワーク「全銀システムとは」https://www.zengin-net.jp/zengin_system/, 2023年1月20日最終閲覧日

なお、現状での ZEDI の利用状況は低調であり、全銀システム総取引件数の 0.01% 程度である。

一般社団法人全国銀行資金決済ネットワーク 全銀ネット有識者会議 (2022)「資料2: 事務局説明資料 (2022年1月17日開催)」, 18頁 https://www.zengin-net.jp/zengin_net/pdf/220117_paper2.pdf, 2023年1月20日最終閲覧日

いて、固定長形式から国際標準である XML 形式（ISO20022）へ移行し、EDI 情報を拡充できる。たとえば、XML 形式の EDI 情報欄には、支払通知番号や請求書番号など、商取引に関する情報（商流情報）を添付可能となり、受取企業側での売掛金の消込作業が効率化されるなど、事務負担の軽減が期待される⁽³⁶⁾。デジタルインボイスの情報と連携することが可能であり、データ連携により債権の自動消込などが期待されている⁽³⁷⁾。

（イ）出力データ（レベル 2）

① ISO21378

ISO 21378 は Audit Data Collection として 2019 年 4 月に国際規格として承認されている。ISO21378 は業務システムの中身、すなわち企業のデータ記録、保存及び出力の仕様全般についての標準化を問わず、会計監査人が監査手続に用いる監査データに対象を絞り、出力仕様の標準化を定めている。ISO 21378 の背景としては、中華人民共和国（以下、「中国」という。）審計署は、政府機関と国有企業の会計検査を効率的に実施するために、監査データ収集の中国国内の規格を完成させ、それをベースとした規格を国際規格（ISO）として提案したこと⁽³⁸⁾がある。

ISO 21378 であるが、会計監査や内部監査、税務調査、経営管理などでの利用が見込まれる。AICPA では任意のガイダンスとして ADS を公表しており、ISO21378 は当初は、中国の規格原案を検討していたが、AICPA の ADS を相当受けいられる形で決着している⁽³⁹⁾。ERP システムから出力するための標準的なデータフォーマットとして示されていることから、対象とするデータは幅広く、出力情報の標準化によるビッグデータ作成にもつながる⁽⁴⁰⁾。

ADS が登場した背景は、米国における企業の監査データそのものを入手して、不正がないかどうかということを検証するための CAAT の導入⁽⁴¹⁾がある。監査対象となる企業によって導入している会計システムも異なり、データの構造が違う場合や同一企業が異なるシステムを併用している場合があるという事態に対し、ADS のような監査データの標準化の試みにより、データを正規化する必要がなくなり、オンデマンドで会計監査人が利用できるようになる。この点は ISO21378 でも同様である。また、他に経済協力開発機構（OECD）の税務用標準監査ファイル（Standard Audit File for Tax : SAF-T）などがある⁽⁴²⁾。

ISO21378 が対象とする範囲であるが、一般的な会計及び ERP システムのメインとな

(36) 一般社団法人全国銀行協会「ZEDI（全銀 EDI システム）」 <https://www.zenginkyo.or.jp/abstract/efforts/smooth/xml/#:~:text=ZEDI%EF%BC%88%E5%85%A8%E9%8A%80EDI%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%EF%BC%89%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E6%94%AF%E6%89%95%E4%BC%81%E6%A5%AD,%E5%90%88%E7%90%86%E5%8C%96%E3%81%8C%E5%8F%AF%E8%83%BD%E3%81%A8%E3%81%AA%E3%82%8A%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82,> 2023 年 1 月 19 日最終閲覧日

(37) 中村（2022），55 頁

(38) 日本公認会計士協会（2022c）「テクノロジー委員会研究文書第 8 号「監査データ標準化に関する留意事項とデータアナリティクスへの適用に係る研究文書」」，11 頁

(39) 日本公認会計士協会（2022c），14 頁

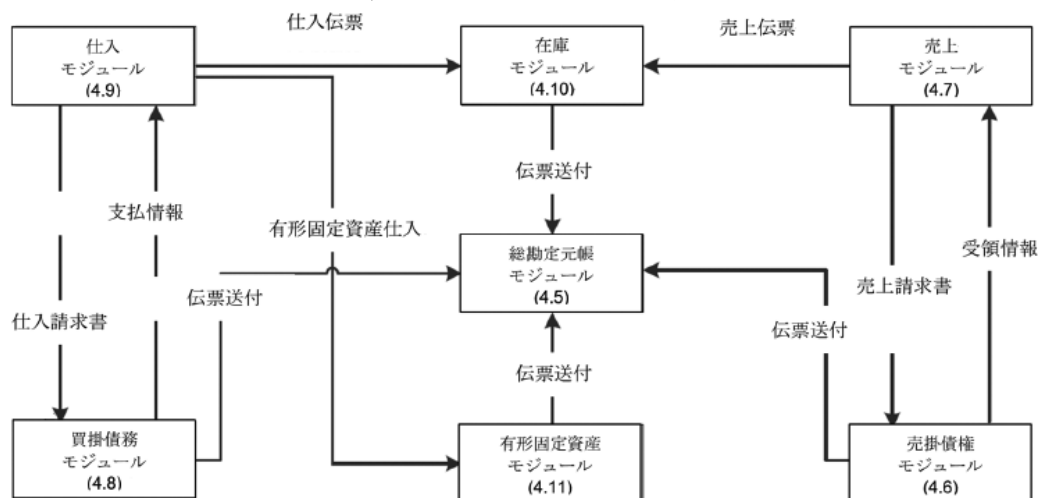
(40) 中村（2022），56 頁

(41) 日本公認会計士協会（2022c），10 頁

る業務モジュールに焦点を当て、基礎 (BAS)、総勘定元帳 (GL)、売上 (SAL)、売掛債権 (AR)、購入 (PUR)、買掛債務 (AP)、在庫管理 (INV)、有形固定資産 (PPE) のモジュールで構成されている⁽⁴³⁾。給与情報も対象とする方針であり、企業の活動がデータにより把握することが可能になるとともに、ビッグデータによる分析も可能となる。図表7はISO21378の全体概要図であるが、規格にはデータ要素とその構造を規定する合計71個のテーブルがある。

ISO21378は監査データの利用性と透明性の向上、監査データ収集プロセスの標準化、作業重複の防止、リソースの節約が促進される⁽⁴⁴⁾と考えられるとしている。反面、企業の会計システムへのインプットデータについても把握が可能となれば、インプットデータとアウトプットデータの整合性をとることを自動化することが可能となるとの指摘もあり、デジタルインボイスを契機として、将来的には税務調査などでの利用の可能性も考えられる⁽⁴⁵⁾。

図表7 ISO21378の全体概要図



出典：日本公認会計士協会（2022c）「テクノロジー委員会研究文書第8号「監査データ標準化に関する留意事項とデータアナリティクスへの適用に係る研究文書」」, 18頁

(42) OECDのSAF-Tであるが、現在までのところ、EUにおいても、オーストリア（2009年、1.0導入）、ルクセンブルク（2013年、2.0導入）、ポルトガル（2013年、1.0導入）およびフランス（2014年、2.0導入）がそれぞれ導入したのみであるとしている。

坂上学・林隆敏・町田祥弘（2019a）「情報技術の進展と監査制度の標準化」（河崎照行『会計制度のパラダイムシフト』中央経済社、第13章所収）、218頁

データの標準化はシステム間競争との指摘もなされているが、ISO21378がADSを取り込んで策定され、今後もメンテナンスを続けていくことを考えると、ISO21378へ収束していく可能性があると考ええる。

(43) 日本公認会計士協会（2022c）、17頁

(44) 日本公認会計士協会（2022c）、105頁

(45) 坂上学・林隆敏・町田祥弘（2019b）「XBRLと監査データ標準（ADS）」（河崎照行『会計制度のパラダイムシフト』中央経済社、第14章所収）、254頁

② EDINET (XBRL)

本稿では業務システムにおける入力から出力までの範囲（図表4参照）を対象に検討しているが、出力された会計情報の開示においてもデータ標準化は実現されている。かつては、有価証券報告書などを必要とする投資家は、企業に直接請求したり、財務局・証券取引所などに出向いたり、政府刊行物販売所などで印刷物を購入したりしなければならなかった⁽⁴⁶⁾。有価証券報告書の電子化が2001年6月にEDINET（金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム）として本格稼働している。

EDINETでは勘定科目の標準化⁽⁴⁷⁾を行っており、企業独自の勘定科目を除き同じ勘定科目を使用することとなる。また、EDINETにはXBRL（eXtensible Business Reporting Language）という技術が導入されている。XBRLとは、財務報告等開示書類に電子的タグを付し効率的な情報取得を可能とするための国際的に標準化されたコンピュータ言語で、事業報告に関する国際標準⁽⁴⁸⁾であり、コンピュータ上での情報利用を高度にすることを目的としている。XBRLを用いることにより、ソフトウェアやプラットフォームの壁を越えて、電子的な事業報告の作成や流通・再利用を容易に行うことが可能⁽⁴⁹⁾になる。米国証券取引委員会（Securities and Exchange Commission）の運営するEDGAR（Electronic Data Gathering, Analysis, and Retrieval）システムにおいても提出書類のフォーマットがXBRL化されており、会計システムのアウトプットとしての財務諸表データについては、XBRLというコンピュータ言語を軸に世界規模での標準化が進んでいる⁽⁵⁰⁾。

XBRLではタクソノミ（電子的タグの集合）を基に、インスタンス（タグ付けされた開示書類ファイル）を作成する。タクソノミはインスタンス文書の内容・構造・扱われ方などを定義するものであり、金融庁がEDINETに関してはEDINETタクソノミを公表しており、IFRS財団がIFRSに関するタクソノミ（IFRS Taxonomy）の作成及びアップデートを実施している。たとえば、IFRSに準拠した電子開示はIFRSタクソノミに基づいているため、日本語や英語などの言語の相違があるとしても、各国の電子開示システムから人手もしくはプログラムにより比較データを抽出することなどが容易に実施することが可能となる⁽⁵¹⁾。

(46) 弥永真生（2021）「金融商品取引法に基づくディスクロージャー（1）—制度の概要とEDINET—」『企業会計』Vol. 73 No. 2, 中央経済社, 125頁

(47) EDINET以前では、勘定科目として「現金及び預金」であれば、「現金および預金」のように、及びがひらがなであるケースや「現金預金」、「現金・預金」のように、人間であれば同じ勘定科目と考えるが、ITによる処理では別の勘定科目と認識されてしまい、標準化は分析の観点からは重要となる。但し、企業特有の勘定科目に関しては、対応できないため、この場合は企業が独自に勘定科目を設定することとなる。

(48) 金融庁(2023)「EDINET概要書」, 8頁 <https://disclosure2dledinet-fsa.go.jp/guide/static/submit/download/ESE140102.pdf>, 2023年1月20日最終閲覧日

(49) 一般社団法人XBRL Japan「XBRLとは」https://www.xbrl.or.jp/modules/picol/index.php?content_id=9, 2023年2月15日最終閲覧日

(50) 坂上学・林隆敏・町田祥弘（2019a）, 218頁

(51) 中村（2022）, 57頁

4. 共通データ標準化が会計監査に与える影響

(ア) 会計監査における共通データ標準化の必要性

会計監査において、会計監査人がCAATなど被監査会社のデータを監査で利用する際に、標準化されていないことで、作業が煩雑となり効率化の観点から障害となっていることは、「1. 問題意識」で述べた。これは日本だけの問題ではなく、例えば、The UK's Brydon review でも同様の指摘がなされており、構造化データと非構造化データの両方をカバーするデータ抽出の標準的な方法を開発するための取り組みが推奨⁽⁵²⁾されている。図表8では4つの障害をあげているが、特に①の利用可能な形でのデータの入手性と③の分析のために提示されたデータの標準化において、共通データ標準化は大きな役割を担うと考える。

図表8 Obstacles to progress

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① The availability of the data in a usable form ② The willingness of companies to permit access to 100% of data ③ The possible need to assure the systems used to create the standardisation and consistency of the data as presented for analysis ④ The need to assure the algorithms used in analysing the data to create conclusions |
|--|

出典：Sir Donald Brydon Cbe (2019) *REPORT OF THE INDEPENDENT REVIEW INTO THE QUALITY AND EFFECTIVENESS OF AUDIT*, p 96

共通データ標準化は作業の効率化の面だけではなく、データの品質の面でも大きな貢献を果たすと考える。これはデータが定義されるため、入力データと出力データが標準化されることによって、どの業務システムでも同じ結果が導かれることになる。これは図表8における③のデータの一貫性確保につながり、データの質が確保されることになる。データ分析においてデータの質の確保は重要であるが、データの質が確保されているかどうかについても、証憑類データにあたるレベル1の入力データとレベル2の出力データを利用することで、会計監査人は検証することが可能となると考える。

(イ) 入力データ（レベル1）の活用による内部統制への影響

図表5において入力データの共通データ標準化のメリットとして、「③入力情報の信頼性が確保されやすい、④自動処理の実施が容易となる」を述べた。デジタルインボイスを例に取り、内部統制の観点から検討する。第一として、入力情報の信頼性の確保について検討する。デジタルインボイスはPeppol ネットワークでやり取りされ、取引先は利用のためにPeppol Service Providerと契約していることから、取引先の実在性が確保されやすいとともに、デジタルインボイスの送受信に対する網羅性が確保される。さらに、取引

(52) IAASB (2021) *IAASB DIGITAL TECHNOLOGY MARKET SCAN: DATA STANDARDIZATION*
https://www.iaasb.org/news-events/2021-10/iaasb-digital-technology-market-scan-data-standardization?utm_source=Main+List+New&utm_campaign=5602e28da6-EMAIL_CAMPAIGN_2022_01_25_03_40&utm_medium=email&utm_term=0_c325307f2b-5602e28da6-80708648, 2023年1月19日最終閲覧日

先と同一のデジタルインボイスデータであるとともに、JP PINT で合計値の計算方法などが定められており、このルールに従ったデジタルインボイスが作成され、送り手の Peppol Service Provider が検証することにより正確性が確保される。紙でのやり取りであると、取引先が架空ではないか、インボイスが網羅的であるかを確かめる必要があるが、標準化されていることによって入力情報の信頼性が確保しやすくなっている。

JP PINT において、図表 9 のようにデジタルインボイスの機能として、「Auditing」があり、内部監査や外部監査など、会計取引のインテグリティ（一貫性）と完全性の検証を可能とすることを掲げている。Peppol ネットワークはすでに海外でも利用されているため、海外との Invoice の送受信にも利用することが可能となる。入力データの標準化において、デジタルインボイスと同様に入力情報の信頼性が確保されるかどうかは個別に検討する必要があるが、データを外部企業との間で相互にやり取りすることを考えると、一定の信頼性は確保されると考える⁽⁵³⁾。入力データの共通データ標準化により、ルール化され、統制が機能しやすくなることによってこのような情報の質が担保されることは、企業のみならず会計監査において、大きなメリットがあるといえることができる。

第二として、自動処理の実施について検討する。デジタルインボイスではバックオフィス業務の効率化として、証憑類に該当する入力データの標準化を活用して、会計における自動仕訳をはじめ、受発注から請求や決済までの自動化を目指している⁽⁵⁴⁾。これは自動処理が実施されることにより自動化統制が機能することにつながると考える。内部統制の観点では、IT 業務処理統制における自動化統制の割合が増加することとなるが、人手に

図表 9 JP PINT における Invoice functionality (Auditing)

Companies audit themselves as means of internal control or they may be audited by external parties as part of a legal obligation. Accounting is a regular, ongoing process whereas an audit is a separate review process to ensure that the accounting has been carried out correctly.

The auditing process places certain information requirements on an invoice. These requirements are mainly related to enable verification of authenticity and integrity of the accounting transaction.

Invoices, conformant to this PEPPOL BIS support the auditing process by providing sufficient information for:

- identification of the relevant Buyer and Seller
- identification of the products and services traded, including description, value and quantity
- information for connecting the invoice to its payment
- information for connecting the invoice to relevant documents such as a contract and a purchase order

出典：デジタル庁（2022）「Peppol International (PINT) model for Billing」1.3.3. Auditing
https://docs.peppol.eu/poac/jp/pint-jp/bis/#_invoice_functionality, 2023 年 1 月 20 日最終閲覧日

(53) 入力情報の信頼性を確保するために、本稿では触れていないが、他に電子署名、タイムスタンプ、e シールなどのデジタルトラストがある。但し、デジタルインボイスなどの証憑類データにおいて、送り手側でタイムスタンプなどのデジタルトラストを付与する場合と受け手側で付与する場合では、重要な虚偽表示リスクは異なる。特に、被監査会社が証憑類データを受領後に改ざんしてからデジタルトラストを付与する場合への対応は、被監査会社の内部統制が重要となる。

(54) デジタルインボイスにより、買い手のシステムに必要なデータが直接連携されることで、買い手における請求・振込処理に係るプロセスが自動化され、振込・入金までに要する期間の短縮が期待できることが、デジタル庁の担当者として述べられている。また、請求データの自動消込も述べられており、自動処理が実施されることにより自動化統制が機能することにつながると考える。

加藤博之（2022）「今、なぜ、デジタルインボイスなのか」『税理士界』第 1409 号、11 頁

よる統制と比較すると、通常は自動化統制の方が信頼性は高いと考えられ、効率性の向上とともに信頼性の向上につながると考える。特に、全般統制が有効であると、一般的には自動化された情報処理統制（IT業務処理統制）は手作業による業務処理統制よりも無効化は難しくなる⁽⁵⁵⁾ため、この点からも有効と考える⁽⁵⁶⁾。内部統制への影響は、統制リスクに影響することになるが、第一と第二であげた点は統制リスクを低く評価することにつながると考える。

(ウ) 出力データ（レベル2）の活用による会計監査への影響

ISO21378は、今後の監査データ収集においてのグローバル・スタンダードとなるもので、日本国内の影響としては、政府調達との関係から事実上の標準となると考えられる⁽⁵⁷⁾との指摘がある。会計システムのアウトプット側、すなわち財務諸表データに関しては、すでにXBRL FRがデータ標準としての地位を確立⁽⁵⁸⁾している。「3. 共通データ標準化における動向（イ）出力データ（レベル2）② EDINET（XBRL）」で述べたように、EDINETのデータは自由に利用することが可能であるが、XBRLによる標準化がなされていることが重要である。XBRLを利用することによって有価証券報告書に記載されている多くの情報を機械的に収集し、データベースを作成することが可能⁽⁵⁹⁾である。XBRLタグは会計数値に留まらず、各種テキストに対しても付されており、これを利用すれば、報告書内の特定の記載のみを機械的に抽出することが可能となる⁽⁶⁰⁾ため、多面的な分析が可能となっており、標準化の恩恵を受けている⁽⁶¹⁾。

ISO21378では、仕訳データや販売データなど細かい単位での標準化されたデータを利用できるため、高度なデータ分析が会計監査において期待できる。ISO21378の策定で影響を受けている、ADSにおいて、図表10の標準化によるメリットがあるとしている。単なる作業の効率化にとどまらず、検証済みのデータによる分析というデータ分析における必要条件を満たすとともに、監査手続の自動実行により、会計監査人は単純作業をITに任せ、抽出されたデータの分析など高度な作業に集中することが可能となる。

(エ) レベル1・レベル2の活用による会計監査でのDual Trackingの実現

会計監査における一般的な流れは、被監査会社が作成した仕訳データに対して、根拠となる証憑書類を確かめ、会計処理の妥当性を検討する。これに対して、入力データ（レベル1）は、証憑類の共通データ標準化、出力データ（レベル2）は、業務システムの処理

(55) 日本公認会計士協会（2022a），3頁

(56) 自動化された情報処理統制（IT業務処理統制）を変更する場合には、ITアプリケーションのプログラムやパラメータの設定値の変更が必要となり、また、ITアプリケーションで用いられている各種マスター・データや取引データ等は電子データであり、アクセス可能な端末と権限が必要になるため、無効化は難しい。

(57) 日本公認会計士協会（2022c），105頁

(58) 坂上学（2021）「会計DXの歩み—商用コンピュータ登場からAIまで」『企業会計』Vol. 73 No. 4，21頁

(59) 高須悠介（2022）「XBRLと企業分析」『企業会計』Vol. 74 No. 10，122頁

(60) 高須悠介（2022），122頁

(61) データ標準の重要性を看過したために起きた悲劇としては、移転価格税制に係る文書化制度におけるデータ形式として、csvが採用されてしまったことという指摘がある。坂上学（2021），21頁

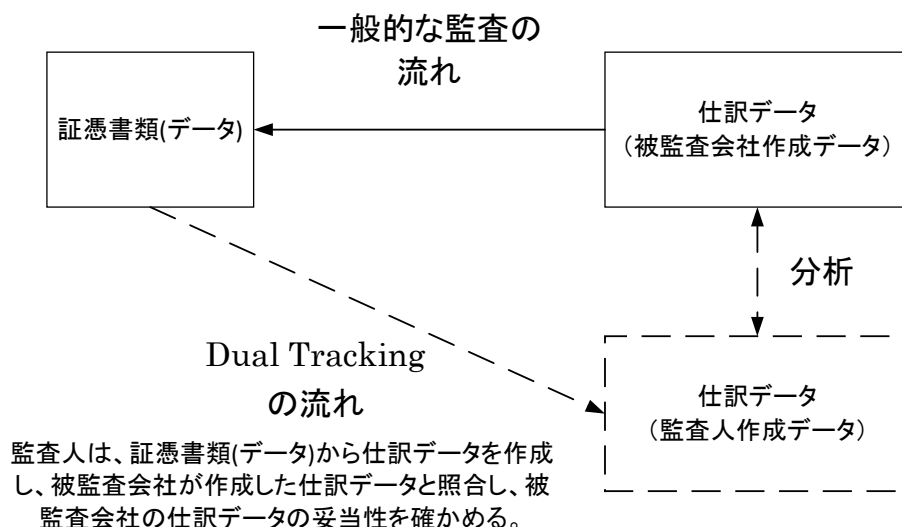
図表 10 Audit Data Standards による標準的な監査データモデルのメリット

- ・会計監査人が企業に対して情報システム部門やデータ管理者への具体的な要求形式を提供できる。
- ・会計監査人が必要とする情報が企業との間で共有され、企業による会計監査人へのデータ提供を迅速化できる。
- ・企業から入手したデータについての会計監査人による検証が適時に容易に実施でき、効率的となり、不正確又は不完全なデータが提供されるリスクを軽減できる。
- ・その上で、会計監査人は、検証済みのデータに基づいて判断ができ、会計監査人の時間の有効活用と専門知識への集中が可能となる。
- ・IT 専門家の関与の必要性を減らして、会計監査人はより高度なデータ解析に専念することが可能となる。
- ・監査人は、よりリスクが高い領域又は疑わしい取引の識別に専念することが可能となる。
- ・特定領域でのデータに対しての標準的なリスク分析と標準的な監査手続の自動実行の可能性が高まる。
- ・会計監査人側の内部作業の分業化のための共通言語として利用できる。

出典：日本公認会計士協会（2022c）「テクノロジー委員会研究文書第 8 号「監査データ標準化に関する留意事項とデータアナリティクスへの適用に係る研究文書」」, 10 頁

図表 11 共通データ標準化を活用した Dual Tracking による方法

監査人は、被監査会社が作成した仕訳データから、対応する証憑書類(データ)を検証し、仕訳データの妥当性を確かめる。



出典：中村元彦（2018）「IT 会計帳簿論」白桃書房, 221 頁

の結果における共通データ標準化であることから、図表 11 のように会計監査人は証憑類のデータからあるべき仕訳を推定し、被監査会社が作成した仕訳と比較分析し、妥当性を確かめることが可能になると考える。あるべき仕訳の推定は、被監査会社の業務システムである必要はなく、会計監査人として汎用的な監査ツールとして保有し、利用することも考えられる。このように仕訳データからの検討に加え、証憑書類（データ）から検討するという 2 つの選択肢という点から筆者は Dual Tracking としている。

監査手続の例示として、再実施があるが、図表 12 のように被監査会社の業務システムの利用を前提としている。Dual Tracking においては、母集団のすべてに対して検討することが可能であり、実証手続としての分析的な手続（分析的実証手続）と位置付けられると考える。但し、証憑書類がすべて電子データとなるには時間がかかることが予想されるた

め、売上高、棚卸資産などの重要で定型的と考えられる勘定科目に関する業務プロセスを対象として実施することが現実的ではないかと考えている。図表13は売上高を対象としたデータを活用した分析の一例を記載している。①が一般的な監査の流れ、②はDual Trackingの流れとなる。但し、帳簿外として仕訳データに記載されていない網羅性の観点からのリスク、証憑書類はあるが架空の取引であるという実在性の観点からのリスク等がある。このため、③のように物の動きをデータとして入手して検討する、利益率など異常値がないなどを分析により検討するなど多面的な検討が必要となるが、共通データ標準化は、利用するデータの質の面でも作業効率の面でも有用であると考ええる。

(オ) レベル1・レベル2の活用による監査データアナリティクス

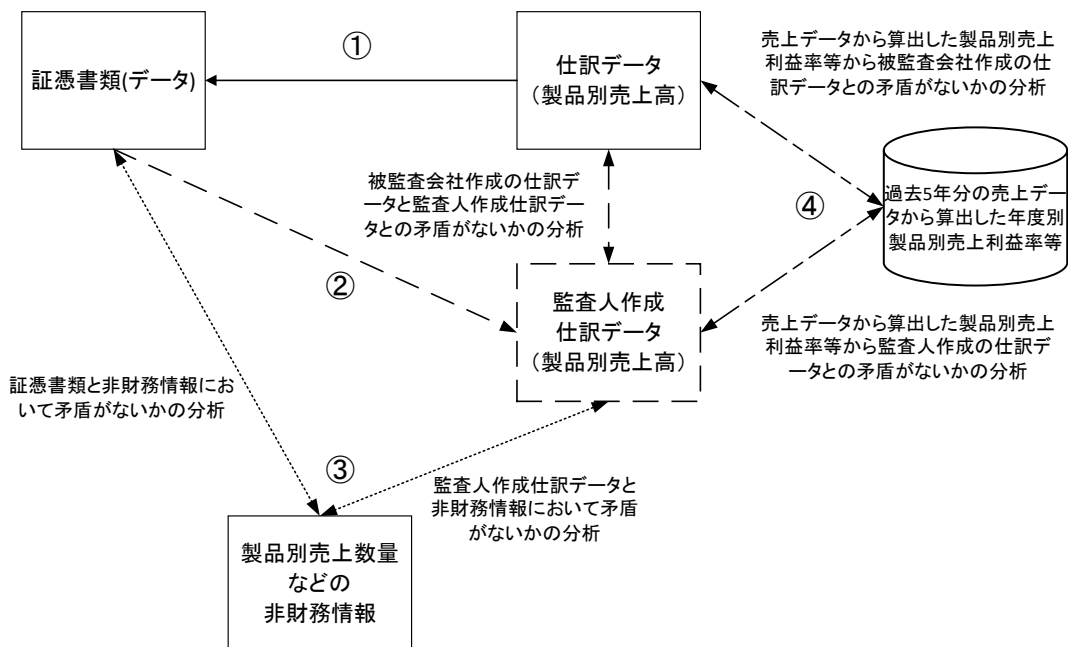
会計監査のみならず企業においてもデータ分析に関する重要性が高まっており、データに対して自動化されたツール又は技法を用いて分析することをデータアナリティクスとしている。会計監査では、リスク評価手続、運用評価手続、実証手続（すなわち、詳細テス

図表12 再実施

ITに組み込まれた内部統制が有効に機能しているかを検証するために、実際に自動化された情報処理統制で行われている内部統制を再現し、同じ結果が得られるかどうかを確認します。例えば、監査人が会社の業務で使われている端末に権限のないIDを入力してもデータやプログラムにアクセスできないことを確認します。また、実際に本番環境に疑似データを流して仕様どおりの結果が得られることや、仕様と同じ計算環境を作り本番データの処理結果が同一であることを確認します。

出典：日本公認会計士協会（2022a），22頁

図表13 データを活用した多面的な手続の一例



出典：中村元彦（2018），222頁を引用・修正

ト又は分析的実証手続)、又は監査の最終的段階において実施する手続のために使用可能なデータ解析技術を監査データアナリティクス⁽⁶²⁾(以下、Audit Data Analytics の略称として「ADA」という。)と呼んでいる。データ分析では、1社のデータのみならず、多くの企業におけるデータ分析の実施が有益であり、共通データ標準化の重要性はADAでは高いと考える。

共通データ標準による効果として、一つの企業に限定することなく、データを収集し同じフォーマットとしてのデータベースを構築することが可能となる。これは被監査会社における経年でのデータ、グループ企業のデータ、取引先等も含めた多数の企業のデータ等が考えられる。また、証憑類データである入力データと出力データが何らかのキー項目で紐付けることができれば、多様な情報源から入手が可能となり、例えば会計データにおけるデータにインボイス番号で紐付いた証憑類データとしてのデジタルインボイスのデータを結合したデータとして分析を実施することが可能となる。このため、デジタルインボイスを活用した売掛金に関する監査手続の実施において、会計データだけで分析を実施するのに対して、根拠も含めたビッグデータであれば、インボイスに基づいた通常と異なる仕訳の計上やインボイスの発生頻度、計上・修正金額などの異常値などをADAによって抽出することが考えられる。AIの活用も重要となるが、根拠に該当する部分は会計監査人に依存する(いわゆるブラックボックス問題)ため、あくまでもツールとしての活用になると考える。

また、ADAの手法の一つとして、プロセスマイニングによる業務プロセス分析がある。プロセスマイニングとは、システムに記録されている業務プロセスに関するデータから、取引の全てのバリエーションをプロセスマイニングツールで視覚化して分析する手法であり、この手法により以下を行うことが可能となる⁽⁶³⁾。

- ・【発見】今まで気付いていなかった現実に行っている業務プロセスを発見する
- ・【適合性チェック】あるべき業務プロセスと適合しているかどうかをチェックする。
- ・【強化】業務プロセスを改善・強化する。

図表14は販売プロセスの「受注登録」・「出荷指示」・「出庫」・「請求登録」という四つのアクティビティ(業務のステップ)しかない単純化したものである。#1は通常の業務の流れでの発生割合は54.7%であるが、#2の流れは18.2%生じるとともに、#3などのそれ以外のプロセスも生じている。内部統制の評価において、業務プロセスを理解することは必要であるが、例外的な業務の流れは会計監査においてリスクという観点から注意を払うことになる。このように、「業務プロセス」を「データという事実」に基づき「正確に理解」する手法は、監査においても有用と考えられる⁽⁶⁴⁾。

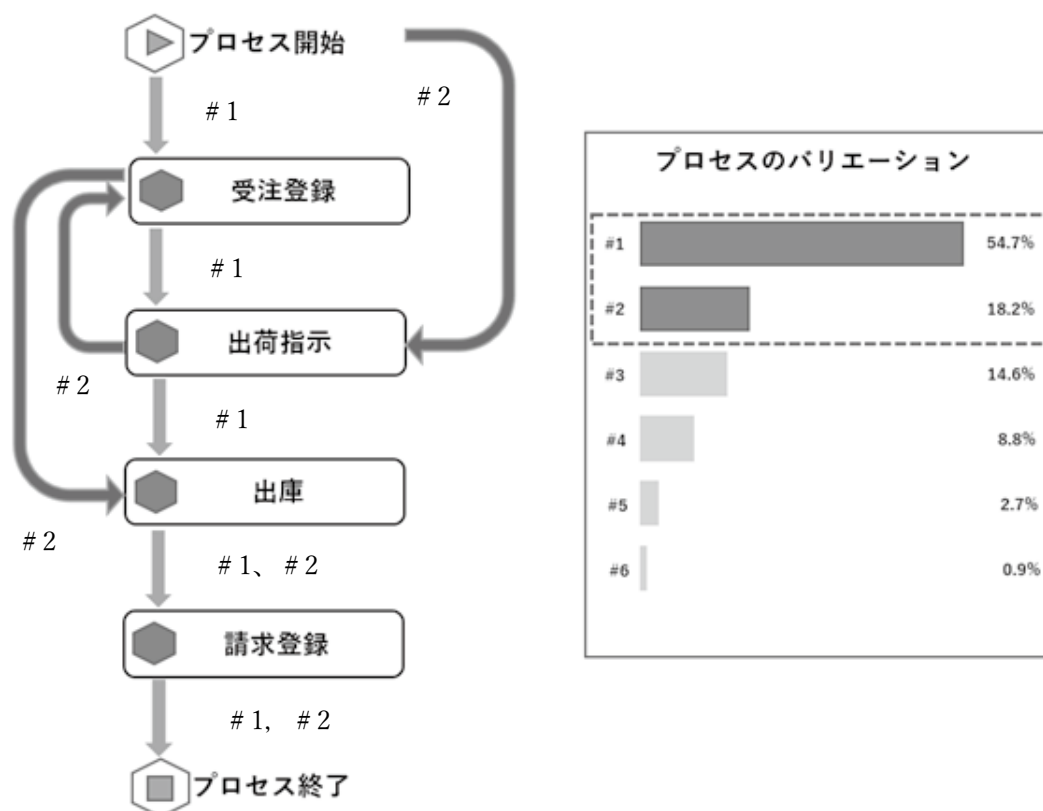
プロセスマイニングにおいて、ISO21378に基づいたデータを入手したとしても、ERPシステムなどの業務システムから入手したデータ自体の検証は証憑類に遡る必要がある。また、プロセスマイニングを実施するために不足する情報が発生する可能性もある。受発注や検収に関するEDIデータや請求に関するデジタルインボイスデータなどの入力情報

(62) 日本公認会計士協会(2022c), 5頁

(63) 日本公認会計士協会(2022c), 88頁-89頁

(64) 日本公認会計士協会(2022c), 89頁

図表 14 最も多いバリエーションに加えて2番目に多いバリエーションも選択した時のプロセスの流れ



出典：日本公認会計士協会（2022C），90 頁より引用・編集

を入手することにより、この点を補うことが可能になると考えている。プロセスマイニングにおいても、共通データ標準化を活用した分析の実施は今後における有用な手続となると期待される。

5. おわりに

共通データ標準化の動向は、会計監査におけるデータ分析に大きな影響を与えるとともに、監査業務の効率化を図り、監査業務の自動化も進んでいくことにつながると考えている。但し、監査業務において人間の業務がなくなるのではなく、AIに代替されることで監査業務の生産性が向上する可能性があることに留意⁽⁶⁵⁾しなければならない。AI等のテ

(65) 理化学研究所革新知能統合研究センター（星野崇宏・上野雄史・加藤諒・中村元彦）（2022）「AI等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響」 https://aip.riken.jp/news/20220224_pressrelease_hoshino-t/?lang=ja, 2023年1月20日最終閲覧日

テクノロジーの進化によって、例えば監査業務における全量データの解析や継続的監査（Continuous Auditing）が浸透すると、内部統制への依拠の程度や監査手続の実施時期の在り方といった監査アプローチの見直しを誘発し、監査要員の役割や職務を大きく変える可能性⁽⁶⁶⁾も指摘されており、会計監査が大きく変化していくのではないだろうか。

また、扱うデータが飛躍的に増加するとともに、機密情報やプライバシー情報などに触れる可能性も高まる。会計監査人だけではなく、技術面から外部の専門家に依頼する場合は、より検討する範囲が広がる可能性がある。このようなテクノロジー関係での倫理的な検討は、国際会計士倫理基準審議会（The International Ethics Standards Board for Accountants：IESBA）で行われており⁽⁶⁷⁾、会計監査において入手したデータを人間が詳細にデータ内容を検討することは現実的に困難であることから、この点に関して留意する必要がある。

最後に利用するデータの品質の問題について述べる。データを活用する前提に、利用するデータの品質が高いことが求められている。データガバナンスの観点から、正確性、完全性、信頼性という3点⁽⁶⁸⁾が必要となるが、電子署名やタイムスタンプ、e-シールなどの技術的な面からの観点やデータの生成または収集から、その使用等や破棄に至るまでのサイクルの中でどのような統制が行われているかなど検討することが重要となってくる。どのようにデータの品質を確保していくかという点に関しては、今後の研究課題としていきたい。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費・若手研究 21K13405 の助成を受けたものである。

〔参考文献〕

- Dorothy McQuilken (2013) *Audit Data Standards: Revolutionizing Business Information* <https://laptrinhx.com/audit-data-standards-revolutionizing-business-information-2092704354/#>、2023 年 1 月 19 日最終閲覧日
- IAASB (2021) *IAASB DIGITAL TECHNOLOGY MARKET SCAN: DATA STANDARDIZATION* https://www.iaasb.org/news-events/2021-10/iaasb-digital-technology-market-scan-data-standardization?utm_source=Main+List+New&utm_campaign=5602e28da6-EMAIL_CAMPAIGN_2022_01_25_03_40&utm_

(66) 日本公認会計士協会 (2022d) 「理化学研究所による研究報告書「AI 等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響」の公表を受けて、3 頁 https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/0-0-0-0a-20220126_1.pdf、2023 年 1 月 20 日最終閲覧日

(67) IESBA から Technology Working Group Phase 2 Report が公表されており、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA)、AI、ブロックチェーン、クラウドコンピューティング、サイバーセキュリティを含むデータガバナンスなど技術や問題から生じる倫理関連の検討がなされている。
IESBA Technology Working Group (2022) *FINAL PHASE 2 REPORT 2* <https://www.ethicsboard.org/publications/iesba-technology-working-group-phase-2-report>、2023 年 1 月 20 日最終閲覧日

(68) IESBA Technology Working Group (2022), p 32

medium=email&utm_term=0_c325307f2b-5602e28da6-80708648、2023年1月19日最終閲覧日

IESBA Technology Working Group (2022) *FINAL PHASE 2 REPORT 2* <https://www.ethicsboard.org/publications/iesba-technology-working-group-phase-2-report>、2023年1月20日最終閲覧日

Marshall Romney・Paul Steinbart (2017) *Accounting Information Systems, Global Edition 14th*, Pearson.

Sir Donald Brydon Cbe (2019) *REPORT OF THE INDEPENDENT REVIEW INTO THE QUALITY AND EFFECTIVENESS OF AUDIT*

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 (2022) 「受発注のデジタル化に関する推進方策 報告書」 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/digitalization/download/report_r3.pdf、2023年1月19日最終閲覧日

一般社団法人全国銀行協会「ZEDI (全銀 EDI システム)」 <https://www.zenginkyo.or.jp/abstract/efforts/smooth/xml/#:~:text=ZEDI%EF%BC%88%E5%85%A8%E9%8A%80EDI%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%EF%BC%89%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E6%94%AF%E6%89%95%E4%BC%81%E6%A5%AD,%E5%90%88%E7%90%86%E5%8C%96%E3%81%8C%E5%8F%AF%E8%83%BD%E3%81%A8%E3%81%AA%E3%82%8A%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>、2023年1月19日最終閲覧日

一般社団法人全国銀行協会「ZEDI (全銀 EDI システム)」 <https://www.zenginkyo.or.jp/abstract/efforts/smooth/xml/#:~:text=ZEDI%EF%BC%88%E5%85%A8%E9%8A%80EDI%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0%EF%BC%89%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E6%94%AF%E6%89%95%E4%BC%81%E6%A5%AD,%E5%90%88%E7%90%86%E5%8C%96%E3%81%8C%E5%8F%AF%E8%83%BD%E3%81%A8%E3%81%AA%E3%82%8A%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>、2023年1月19日最終閲覧日

一般社団法人 全国銀行資金決済ネットワーク「全銀システムとは」 https://www.zengin-net.jp/zengin_system/、2023年1月20日最終閲覧日

一般社団法人全国銀行資金決済ネットワーク 全銀ネット有識者会議 (2022) 「資料2: 事務局説明資料 (2022年1月17日開催)」 https://www.zengin-net.jp/zengin_net/pdf/220117_paper2.pdf、2023年1月20日最終閲覧日

江藤学・辻田美紗・佐々木通孝 (2018) 「教則 標準化とビジネス」 https://www.jsa.or.jp/datas/media/10000/md_4976.pdf、2023年1月16日最終閲覧日

加藤博之 (2022) 「今、なぜ、デジタルインボイスなのか」『税理士界』第1409号、10頁-11頁

株式会社 NTT データ経営研究所 (2019) 「平成29年度 中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業 調査報告書」 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/2019/190403ed102.pdf>、2023年1月19日最終閲覧日

川下満・関根純・鈴木健司 (1988) 「データ標準化を目的とした類似データの分類手法」

- 情報処理学会全国大会講演論文集 第 37 回（データベースシステム）、435-436 頁
河合真吾・高羽満（2021）「会計システム「2025 年の崖」にどう対処すべきか」『企業会計』 Vol. 73 No. 4、54 頁-62 頁
- 金融庁（2023）「EDINET 概要書」 <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/guide/static/submit/download/ESE140102.pdf>、2023 年 1 月 20 日最終閲覧日
- 経済産業省（2016）「標準化実務入門」 https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/jitsumu-nyumon/pdf/2015text_zenbun.pdf、2023 年 1 月 16 日最終閲覧日
- 経済産業省（2021）「標準化ビジネス戦略検討スキル学習用資料（標準化の概要）」 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/business-senryaku/pdf/001.pdf>、最終閲覧日：2023 年 1 月 16 日
- 公認会計士・監査審査会（2018）「モニタリングレポート」 https://www.fsa.go.jp/cpaao/shinsakensa/kouhyou/20180731/2018_monitoring_report.pdf、2023 年 1 月 9 日最終閲覧日
- 国税庁（2022）「消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関する Q & A」 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/qa/01-01.pdf>、最終閲覧日 2023 年 1 月 19 日
- 坂上学（2021）「会計 DX の歩みー商用コンピュータ登場から AI まで」『企業会計』 Vol. 73 No. 4、16 頁-22 頁
- 坂上学・林隆敏・町田祥弘（2019a）「情報技術の進展と監査制度の標準化」河崎照行『会計制度のパラダイムシフト』中央経済社、第 13 章所収
- 坂上学・林隆敏・町田祥弘（2019b）「XBRL と監査データ標準（ADS）」河崎照行『会計制度のパラダイムシフト』中央経済社、第 14 章所収
- 高須悠介（2022）「XBRL と企業分析」『企業会計』 Vol. 74 No. 10、121 頁-126 頁
- 中小企業庁「中小企業共通 EDI」 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/edi.htm>、2023 年 1 月 19 日最終閲覧日
- デジタルインボイス推進協議会（2022）「デジタルインボイスとは」 <https://www.eipa.jp/peppol>、2023 年 1 月 19 日最終閲覧日
- デジタル庁（2022a）「JP PINT 概要」 https://www.digital.go.jp/policies/electronic_invoice/、2023 年 1 月 19 日最終閲覧日
- デジタル庁（2022b）「デジタル社会の実現に向けた重点計画」 https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/d130556b/20220607_policies_priority_outline_05.pdf、2023 年 1 月 19 日最終閲覧日
- 中村元彦（2018）「IT 会計帳簿論」白桃書房
- 中村元彦（2022）「DX によるデータの標準化の動向と内部統制の信頼性への影響」瀧博『デジタル・トランスフォーメーションが内部統制に与える影響と外部会計監査人による対応に関する研究』日本ガバナンス研究学会第 15 回年次大会研究部会報告、第 2 章
- 日本規格協会グループ「標準化とは」 https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/glossary_1/、2023 年 1 月 16 日最終閲覧日
- 日本公認会計士協会（2022a）「監査基準報告書 315 実務ガイダンス第 1 号「IT の利用の理解並びに IT の利用から生じるリスクの識別及び対応に関する監査人の手続に係る Q

& A (実務ガイダンス)』

日本公認会計士協会 (2022b) 「テクノロジー委員会研究文書第4号「次世代の監査への展望と課題に係る研究文書」」

日本公認会計士協会 (2022c) 「テクノロジー委員会研究文書第8号「監査データ標準化に関する留意事項とデータアナリティクスへの適用に係る研究文書」」

日本公認会計士協会 (2022d) 「理化学研究所による研究報告書「AI等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響」の公表を受けて」 https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/0-0-0-0a-20220126_1.pdf、2023年1月20日最終閲覧日

弥永真生 (2021) 「金融商品取引法に基づくディスクロージャー (1) —制度の概要とEDINET—」『企業会計』Vol. 73 No. 2、中央経済社、121頁-126頁

理化学研究所革新知能統合研究センター (星野崇宏・上野雄史・加藤諒・中村元彦) (2022) 「AI等のテクノロジーの進化が公認会計士業務に及ぼす影響」 https://aip.riken.jp/news/20220224_pressrelease_hoshino-t/?lang=ja、2023年1月20日最終閲覧日

(2023.1.22 受稿, 2023.3.9 受理)

〔抄 録〕

データ分析などデータを活用するためには、データ標準化が重要である。このデータ標準化に関して、自社やグループ内にとどまらず、ISO21378 やデジタルインボイス（JP PINT）のように社会的基盤として策定し、社会的インフラとして利用していく動きがある。この動きは企業のみならず、会計監査を行う会計監査人にとっても有益である。特に、コンピュータ利用監査技法（CAAT）の実施において、被監査会社ごとにデータ形式が異なり、作業負担が大きいという現状から作業効率を高めることが期待されている。

本稿では、社会的基盤としてのデータ標準化に関して、どのような効果があるかを検討するとともに、入力データ、出力データに分類し、その動向について述べている。また、会計監査において、どのような影響があるかに関して、入力データ、出力データの分類から検討するとともに、証憑類データ（入力データ）と出力データのデータ標準化によって、仕訳データからの検討に加え、証憑類データからあるべき仕訳を推定して検討するという Dual Tracking（2つの選択肢）や監査データアナリティクスの手法を提示している。

〔論 説〕

日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況

—計量テキスト分析を用いた探索的研究—

宮 澤 薫 松 本 大 吾

1. はじめに
2. 消費場面における羞恥概念
3. 消費場面において羞恥を感じる状況
4. 調査概要
5. 分析方法と分析結果
6. 考察
7. 本研究の貢献と今後の課題

1. はじめに

店舗内でダイエット商品を選んでいる時、セール品を見定めている時など、購買時に他者から見られることで、消費者がきまり悪さを感じる場面は意外と多いのではないだろうか。こういった「きまり悪さ」「恥ずかしさ」「照れくささ」といった感情は、社会心理学の領域では羞恥 (embarrassment) として説明される (e.g., 菅原 1998)。羞恥は、人前での自己呈示の失敗に対する情緒的な反応であり (菅原 1998)、他者に望ましくない、魅力的でないアイデンティティを伝えてしまった場合に生じる感情と定義されている (Blair and Roese 2013)。

羞恥は消費者行動研究においても、いくつかの研究で取り入れられてきたが、これらの研究では、人前で口にするのを躊躇するような恥ずかしい商品の購買状況が多く扱われてきた (Grace 2007, 2009; Krishna, Kelly, and Nilüfer 2019)。

一方で、羞恥は購買時、使用時、廃棄時といった消費にまつわる様々な文脈で生じる消費者にとって馴染みのある感情だという指摘もあり (e.g., Dahl, Manchanda, and Argo 2001)、羞恥を感じる消費の場面は、恥ずかしい製品を購入するという状況以外にも、幅広く存在する可能性がある。例えば、Ashworth, Darke, and Schaller (2005) は、消費者が知り合いと食事をする際、金銭的なインセンティブを得るよりもクーポンを使用することで他者からケチな印象を持たれることを懸念し、クーポンの使用を回避することを確認している。Ashworth et al. (2005) では、羞恥という概念は使用されていないものの、ケチという魅力的でないアイデンティティが伝わることへの懸念がクーポンの使用の回避に影響しているという点で、羞恥が生じる状況とかなり近いと捉えることができる。

こういった問題意識を踏まえ、本研究では、日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況にはどういったものがあるのかを探索的に確認することを目的とする。その際、羞恥が生じる状況を幅広い先行研究をもとに分類した Krishna et al. (2019) を参考に進めていく。日本の消費者に注目したのは、自分が生活する社会や所属する集団が違えば恥ずかしさの

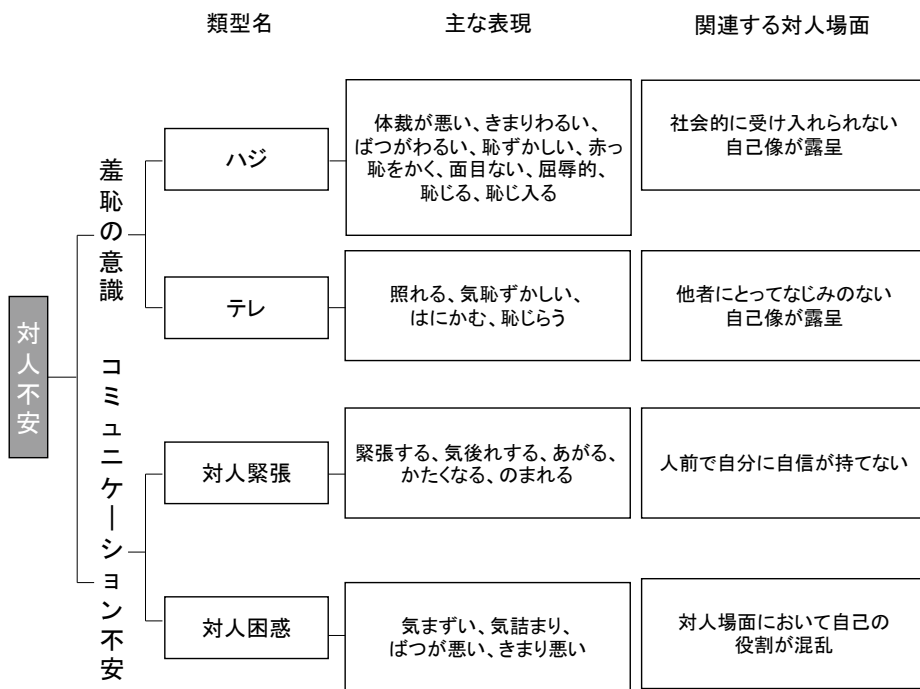
基準が変わるなどの指摘があることから (e.g., 菅原 1998), 欧米の消費者と日本の消費者とでは店舗内で羞恥を感じる状況が一致しない可能性があると考えたためである。日本において消費者の羞恥に注目した研究がまだそれほど多く見られないことも理由の一つに挙げられる⁽¹⁾。以下ではまず、先行研究をもとに消費の場面における羞恥概念について確認し、羞恥を感じる状況について整理する。

2. 消費場面における羞恥概念

羞恥とはそもそもどういった概念なのだろうか。菅原 (1998) によれば、羞恥は1980年代に、社会心理学の領域で自己呈示の問題がクローズアップされることによって注目を集めるようになった概念であり、「恥ずかしさ」「きまり悪さ」「照れくささ」の感情と和訳されるという。また、対人不安、つまり人前や対人関係の中で覚える様々な不安の感覚の中の一つのカテゴリーとして位置づけられ、その中でもハジ、テレにあたる部分を羞恥と捉えるべきだとしている (図1)。

樋口 (2001, 2002) は、羞恥を無意図的な、あるいは自ら望まない苦境や逸脱を意識し

【図1】羞恥の位置づけ



引用：菅原 (1998) 19 頁

(1) CiNii で「羞恥」と「消費者」、「羞恥」と「マーケティング」という語の組み合わせで検索した結果、それぞれ該当する論文は5件に満たなかった。

た際の情緒的反応、佐々木・菅原・丹野（2005）は、すでに生じた（あるいは生じたと推測できる）自己呈示の失敗に対する感情的反応と説明している。このように、羞恥は人前、対人関係における自己呈示の失敗に対する情緒的な反応であり（菅原 1998）、他者に望ましくない、魅力的でないアイデンティティを伝えてしまった場合に生じる感情として捉えられる（Blair and Roesse 2013）。

消費者行動の領域では、羞恥に注目した先駆的な研究として Dahl et al. (2001) が挙げられる⁽²⁾。彼らは、羞恥を購買時、使用時、廃棄時といった消費にまつわる様々な文脈で生じる消費者にとって馴染みのある感情だとした上で、当該概念を、実際もしくは空想上のオーディエンスからの望まない評価につながる出来事によって生じる嫌悪的で厄介な感情の状態と定義した。

彼らは、消費者が恥ずかしい製品を購入する場合、まわりに他者がいる状況としない状況では、消費者の羞恥の程度が異なるのではないかと考え、調査協力者に薬局でコンドームを購入してもらう実験を行った。その結果、まわりに他者がいる場合に、より羞恥の程度が上昇することが確認された。一方で、消費者が恥ずかしい製品を買いなれている場合は、他者が見ていても羞恥の程度はそれほど上昇しないことも確認された。

Blair and Roesse (2013) は、羞恥についてシャイネスや恥ずかしさ (shame) と関わりが深い異なる概念であり、社会不安の一部であるとしている。また、羞恥は人前で望ましくないアイデンティティを伝える窮地に生じることが多いと述べている。そして、消費者は彼らの望むアイデンティティと矛盾する製品の購入を人に見られることで羞恥を感じるため、たとえ必要な製品の購買であったとしてもそれを避けることがあるとしている。

彼らは、恥ずかしい製品の購入によって生じる消費者の羞恥の程度が、買い物かごの中に他の商品を追加購入することで減少するかどうかを検証した。調査協力者は、恥ずかしい製品（防臭フットパウダーか下痢止め）、恥ずかしくない製品（黒い T シャツ）を単独または下着と一緒に購入するよう指示が出された。実験の結果、防臭フットパウダーを単独で購入するより下着と一緒に購入した方が消費者の羞恥の程度は低くなるが、下痢止めの場合は下着と一緒に購入すると羞恥の程度が高くなるという結果になった。Blair and Roesse (2013) はこの結果について、下痢止めと下着の組み合わせは、アクシデントによって下着を汚してしまったことを潜在的に示してしまう恐れがあり、望まないアイデンティティをより強く示してしまうためではないかと考察している。

羞恥はサービス・エンカウンターとの関わりからも研究が進められている。Grace (2007) は、羞恥について、社会的相互作用の中断や社会的評価の不安によって引き起こされる感情とし、shame が個人的な行為で生じるのに対して、embarrassment は現実または想像上の他者が存在する場合に生じると述べている。そして、サービス・エンカウンターで、サービス提供者、他者、消費者自身のネガティブな行動が消費者の羞恥を引き起こす可能性に注目した。彼女は、ウェブサイトを活用した匿名での自己報告形式の調査を行い、店舗内における恥ずかしい経験に関するデータを収集、分析した。その結果、羞恥の構成要素には感情的側面、生理的側面、行動的側面があること、羞恥の原因としてサー

(2) Dahl et al. (2001) は、消費者行動において羞恥の存在や可能性に注目した研究は非常に少なく、なぜ羞恥が生じるのかについてはほとんど研究されていない、と述べている。

ビス提供者、他者、消費者自身の3つに要因があること、羞恥の刺激として、非難 (criticism)、プライバシーの侵害 (violation of privacy)、気まずくさせる行為 (awkward acts)、イメージの適切性 (image appropriateness)、忘れやすい (forgetful) / 落ち度 (error)、環境 (environment/surroundings) という6つがあることを確認した。

Grace (2009) は、羞恥について、社会的に誤った行為が他者によって目撃されたときに生じる感情だと説明している。また、羞恥は他者の存在に左右されるという点で、怒りや悲しみといった他のネガティブな感情とは異なると述べている。彼女は、サービス・エンカウンターにおける消費者の羞恥の原因と、羞恥が再来店に及ぼす影響を明らかにした。調査にあたり、Grace (2007) をもとに、羞恥の3つの原因 (サービス提供者、他者、消費者自身) と、5つの刺激⁽³⁾ (非難、プライバシーの侵害、気まずくさせる行為、イメージの適切性、忘れやすい / 落ち度) に基づき、13のシナリオ⁽⁴⁾を作成した。その結果、羞恥の原因がサービス提供者、他者、消費者自身の誰にあっても、再来店の意向にネガティブな影響が確認された。中でも羞恥がサービス提供者によって引き起こされたとき、サービスの購入を拒否する傾向は顕著であった。また、羞恥を刺激する状況として、落ち度以外の項目ではすべて、再来店の意向に対するネガティブな影響が確認された。

このように、消費者行動研究における先行研究では、他者に見られているという公的な状況における羞恥が研究の中心となってきた。それに対し、他者の視線がないという私的な文脈にも注目すべきと主張する研究もある。Krishna et al. (2019) は私的な文脈における羞恥について、認知的不協和と類似しており、自分の行動と個人的な信念との不一致により生み出される極度の不安だと説明している。彼らは、先行研究を幅広くレビューし、羞恥を社会的文脈と評価の組み合わせで分類し、①公的 (他者がいる) × 他者の評価、②公的 × 自己の評価、③私的 (他者の存在はない) × 他者の評価、④私的 × 自己の評価という4つの象限に分けた。その上で、私的な文脈で生じる羞恥も公的な文脈で生じる羞恥同様に消費者の行動に弊害をもたらす可能性があるとし、羞恥を両方の場面を包括したより幅広い概念として捉えるべきだと主張した。

このように、私的な文脈で生じる羞恥の重要性を主張する研究もあるが、上記で見てきたように、消費者行動研究における羞恥の定義の多くが、他者の存在と評価を意識したものであること、先行研究の多くが公的文脈における購買場面に注目していること、Krishna et al. (2019) 自身も、先行研究の多くは公的文脈における羞恥に注目しており、私的な文脈については学術的関心はるかに少ないと述べていることから、本研究では、公的文脈における他者の評価によって生じる羞恥に注目し、以下を進めていく。

(3) Grace (2007) は、羞恥を促す刺激として抽出した6つの要因から、環境 (environment/surroundings) を除外した5要因でシナリオを作成した。環境を除外した理由として、ある特定の一つの原因 (サービス提供者) とのみ密接な関係にあったためとしている。

(4) 3つの羞恥の原因と5つの羞恥の刺激をマトリクスに示すと、本来は15のシナリオが設定できる。しかし、原因が消費者自身の場合、プライバシーの侵害、非難ともにその対象も自分自身になるため、Grace (2009) ではシナリオとしては設定されていない。

3. 消費場面において羞恥を感じる状況

消費者行動研究において羞恥に注目した研究は比較的新しく、そのため個別の事象を特定し理解することに関心を向けた研究が多い (Krishna et al. 2019)。例えば、先行研究ではこれまで、補聴器、防臭フットパウダー、生理用品のような、人前で購入するのが恥ずかしいジャンルの製品を店頭で購入する際に生じる羞恥に注目する研究が多かったという (Grace 2007, 2009; Krishna et al. 2019)。

一方で、羞恥は恥ずかしいジャンルの製品そのものに限らず、店舗内の環境や他者の対応、クーポン利用といったごく日常的な購買状況でも生じる可能性があり、羞恥が生じる状況をより包括的に捉え分類する必要性が指摘されている (e.g. Grace 2009; Krishna et al. 2019)。そこで本研究の目的である日本の消費者が羞恥を感じる状況にはどのようなものがあるのかを明らかにするため、本節ではまず Krishna et al. (2019) をもとに、欧米の消費者が羞恥を感じる状況について確認する。羞恥を感じる状況を包括的に整理した研究には、他にも Grace (2007, 2009) があるが、幅広い先行研究をレビューし総合的にまとめられている点、研究の時期がより新しいという点から、Krishna et al. (2019) を中心に見ていく。

彼らは、先行研究をもとに、消費場面において消費者が羞恥を感じる状況を「他者との恥ずかしい相互作用」「恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーション」「消費者の無能力」「ネガティブなアイデンティティのシグナルによる羞恥」という4つに分類した。

第一に、他者との恥ずかしい相互作用である。これは、売り場において販売員などのサービス提供者、他の消費者といった他者との相互作用の中で生じる羞恥を指す。Krishna et al. (2019) は、その事例として、独身男性がランジェリーショップでガールフレンドのために下着を購入しようと販売員に相談したところ、つっけんどんな対応をされ羞恥が生じたという状況を紹介している。それに加え、販売員が買い物客の様子をただ見ていたり、アイコンタクトをするといった会話を伴わない相互作用であっても、羞恥が引き起こされる可能性があるとも述べている。この他者との恥ずかしい相互作用は、Grace (2009) が羞恥の原因として挙げている非難、気まずくさせる行為とも類似している。非難にはサービス提供者や他者からの言語的非難 (例えば、ネガティブなコメント、批判、差別) と、非言語的非難 (例えば、注目、拒否、無視) が含まれると説明されており、Krishna et al. (2019) の挙げた2つの事例とも類似している。気まずくさせる行為とは、不適切で見苦しい行為や感情表現、また失言といった言語を伴うものも含まれる。Grace (2009) では、レストランのウェイターが飲み物をこぼし顧客が洋服を汚されてしまった状況などが事例として挙げられている。

第二に、恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーションである。Krishna et al. (2019) は、消費者の羞恥に関する研究の多くは、恥ずかしい製品とサービスに注目してきたと指摘している。前述の、コンドームの購買行動を扱った Dahl et al. (2001)、下痢止め、防臭フットパウダーを対象に調査した Blair and Roese (2013) もこれに当たるだろう。彼らはまた、こういった研究で扱われる恥ずかしい製品やサービスは、口にすることを躊躇するような対象であることが多く、時には政治的見解や宗教といったデ

リケートなトピックを含むこともあるとしている。なお、Grace (2007, 2009) では、恥ずかしい製品やサービスに相当する原因は挙げられていない。

第三に、消費者の無能力である。これは、個人の落ち度や失敗に基づいた態度や行動を指す。Krishna et al. (2019) は、その事例として以下の3つを挙げている。まず、スーパーマーケットでディスプレイしてある缶の山を倒してしまうといった人前で生じる物理的な失態、購入しようとしたブランド名を間違えたり、注文時にメニュー名を忘れてしまうなど期待された何かを忘れてしまうこと、最後に、店頭で大きいサイズの服を購入するなど消費者の容姿に関する問題である。消費者の無能力に類似した羞恥の原因は Grace (2007, 2009) でも挙げられている。知識や理解不足によって生じる消費者の行動や発言、ミスやエラーなどを指す「忘れやすい／落ち度」がそれに当たる。Grace (2007, 2009) では、サービス提供者や他の顧客の落ち度も取り上げられているが、Krishna et al. (2019) と合致するのは消費者の落ち度である。例えば、ガソリンスタンドで支払いをするときに財布を忘れたことに気が付いたといった事例が挙げられている。

第四に、ネガティブなアイデンティティのシグナルによる羞恥である。アイデンティティに関連し生じる羞恥は、購買や消費の場面で広く見られるという。Krishna et al. (2019) は、消費者があるブランドをどれほど気に入っていたとしても、それらを使用することでネガティブなアイデンティティを示し、気まずさや不快さを感じるようであれば、そのブランドを使用するのをやめてしまうかもしれないと述べている。また、男女で音楽の好みはそれほど大きくは異ならないにも関わらず、Facebook 上では、男性はより男性的だと認識されるアーティストを支援する傾向にあるといった事例や、過敏性腸症候群と片頭痛はどちらも多くの人が抱える病気であるにも関わらず、Facebook 上では片頭痛のグループには過敏性腸症候群のグループの倍以上も多いメンバーが存在するという事例を挙げている。消費者は自分が望まないアイデンティティを極力提示しないよう行動するが、何かの拍子でそれが明るみに出た場合に羞恥が生じるのである。

以上、Krishna et al. (2019) の羞恥が生じる状況について確認してきた。これらは先行研究をもとに包括的にまとめられているが、その一方で、本研究の目的である日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況を探索的に確認する上で、いくつか検討すべき問題もあると考える。

まず、恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーションについてである。Krishna et al. (2019) は、先行研究で扱われてきた恥ずかしい製品やサービスは、人前で口にするのを躊躇するような対象であることが多いと指摘しているが、その一方で、羞恥を感じる状況はそれだけではなく、クーポンの使用といった消費者にとってよくある行動においても生じるだろうと述べている。また、自分が生活する社会や所属する集団が違えば恥ずかしさの基準が変わる、集団への所属を重視する日本と、個人の自立を重視する米国とは羞恥への対処方法に差があるといった指摘もある（菅原 1998）。こういった点を踏まえると、恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーションの内容はもう少し多様である可能性がある。

次に、ネガティブなアイデンティティのシグナルによる羞恥についてである。相互作用、恥ずかしい製品やサービスの購買、消費者の無能力な行動が、羞恥の原因となる直接的で具体的な状況を示しているのに対し、ネガティブなアイデンティティはこれらの状況の結

果生じた現象とも捉えられる。そのように考えた場合、ネガティブなアイデンティティのシグナルは、他の3つのすべての状況に対し共通して現れる現象であり、排他性に欠けるという点で分類基準としてはふさわしくないと考えられる。

最後に、Krishna et al. (2019) では示されていない2つの原因についてである。上記4つ以外にも、Grace (2007, 2009) ではプライバシーの侵害、イメージの適切性が挙げられている。Grace (2009) は、プライバシーの侵害について身体や衣服などプライバシーが人前にさらされることを意味すると説明している。また、その例として、開放的な試着室で他の顧客と一緒に試着をさせられたという状況や、プライバシーにかかわる薬の処方を書いていたところ、他者に聞こえるような大きな声で薬の名前と使用方法の説明がはじまったなどの状況を挙げている。イメージの適切性は、風貌や服装、持ち物などがその場に合致しているかどうかを示している。例として、友人に誘われた高級レストランにカジュアルな格好で行ってしまったなどが挙げられている。

これらと類似したものが、社会心理学の分野においても、露呈と状況解釈の失敗として挙げられている。菅原 (1998) は、露呈について、日頃他者に隠していることや人前ではあまり見せない姿が何かの拍子に知られてしまう状況、また状況解釈の失敗について自分が置かれている状況の意味を誤って理解しているためにとんちんかんな振る舞いになってしまう状況と説明し、羞恥が生じる場面の一つに挙げている。これらを踏まえると、プライバシーの侵害に対しては露呈、イメージの適切性に対しては状況解釈の失敗が近い意味を持つと考えられる。菅原 (1998) では、日本でのインタビューや羞恥の事例をカード化するなどの作業をもとに上記を整理していることから、日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況を整理する上でも、参考になると考える。そのため、Krishna et al. (2019) では挙げられなかった、プライバシーの侵害、イメージの適切性の可能性についても確認したいと考える。

以上を踏まえ、羞恥が生じる状況として、①他者との恥ずかしい相互作用、②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーション、③消費者の無能力、④プライバシーの侵害、⑤イメージの適切性の5つを仮定し、日本の消費者においても欧米と同様の羞恥を感じる状況が見られるのかを探索的に確認していく。以上は表1のようにまとめられる。

4. 調査概要

本研究では、日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況にはどういったものがあるのか、それらは欧米の消費者を対象にした先行研究で示された羞恥を感じる状況と同様であるのかを探索的に確認する。そのためには、あらかじめ想定した複数の羞恥状況を提示し、それらに対する羞恥の程度を尋ねるのではなく、消費者の純粹想起によって多様な羞恥状況を収集することが望ましい。また、出来る限り多数の消費者に対して聴取することが良い。したがって、本研究では、自由記述回答による質問項目を作成し、インターネット調査を通じて、多数の消費者に対して店舗内における羞恥状況を尋ねることとした。

羞恥は、人前での自己呈示の失敗 (菅原 1998) や、他者に望ましくない、魅力的でないアイデンティティを伝えてしまった場合に生じる感情 (Blair and Roesse 2013) である。

【表1】羞恥が生じる状況

羞恥が生じる状況	①他者との恥ずかしい相互作用 (Krishna et al. 2019)	②恥ずかしい製品 / サービス / マーケティング・コミュニケーション (Krishna et al. 2019)	③消費者の無能力 (Krishna et al. 2019)	④プライバシーの侵害 Grace (2007, 2009)	⑤イメージの適切性 Grace (2007, 2009)
内容	売り場において販売員などのサービス提供者、他の消費者といった他者との相互作用の中で生じる羞恥	口にすることを躊躇するような恥ずかしい製品やサービスの購買	個人の落ち度や失敗に基づいた態度や行動	身体や衣服などプライバシーが人前にさらされる状況	風貌や服装、持ち物などがその場に合致していない状況
類似した状況	Grace (2007, 2009) 非難 気まぐれさせる行為		Grace (2007, 2009) 忘れやすい／落ち度	菅原 (1998) 露呈	菅原 (1998) 状況解釈の失敗
状況例	・ランジェリーショップで男性客が女性店員につっけんどんな対応をされた ・販売員が買い物客の様子をただ見ていたり、アイコンタクトをするといった会話を伴わない相互作用	・口にすることを躊躇するような恥ずかしい製品、サービス（コンドーム、下痢止め等）の購買 ・クーポンの使用場面を他者に見られる	・スーパーマーケットでディスプレイしてある缶の山を倒す ・購入しようとしたブランド名を間違えたり、注文時にメニュー名を忘れてしまう ・店頭で大きいサイズの服を購入する	・開放的な試着室で他の顧客と一緒に試着をさせられる状況 ・プライバシーにかかわる薬の購入時、販売員が他者に聞こえるような大きな声で薬の名前と使用方法の説明を行う	・友人に誘われた高級レストランにカジュアルな格好で行ってしまった

そのため、調査では、店舗内において他者に見られると恥ずかしいと感じる行動を尋ねることとした。また、自身の羞恥行動を見られてしまう他者には「知り合い」を設定した。佐々木・菅原・丹野（2005）によれば、人間関係は親しさの程度によって「ミウチ」（＝家族・親族）、「セケン」（＝友人・知り合い）、「タニン」（＝知り合いではない他者）に大別できるという。そして、失態を目撃された場合、最も羞恥を感じるのが中間的な親密度の「セケン」に対してであるという。以上のことから、本研究の調査設計において、自身の羞恥行動を見られてしまう他者を「知り合い」とすることが適切だと判断した。

以上の考えに基づき、質問項目は「お店で買い物をしている際、知り合いに見られると恥ずかしいと感じる行動は何ですか」とした。なお、「羞恥」や「羞恥を感じる状況」という言葉は、意味としては一般的に通じると思われるが、回答者がより回答しやすいように、質問項目内では容易な表現に置き換えた。できるだけ多様な状況を収集するために、回答者1名につき、最大3つまで回答できるように設定した。

データの収集にはインターネット調査を用いた。データ収集作業は楽天リサーチ（現・楽天インサイト）に依頼した。調査対象者は首都圏を中心とした関東地方（東京、神奈川、埼玉、千葉、茨城、栃木、群馬）在住の10代から40代の男女である。調査実施時期は、2018年3月である。結果として、4560名から5971件の回答を得た。ただし、自由記述回答であるため、「特になし」「思いつかない」「ない」といった実質的な内容を含まない回答（無回答）も含まれていた。したがって、全回答を精査し、無回答に該当するものを全てデータから排除した。以上の作業の結果、何らかの羞恥状況を示す有効回答は4526件（3188名）であった。回答者の性別と年代は表2、居住地域は表3にまとめた。

【表 2】回答者の性別と年代のクロス表（度数）

	女性	男性	合計
10 代	244	202	446
20 代	748	637	1385
30 代	398	305	703
40 代	378	276	654
合計	1768	1420	3188

【表 3】回答者の居住地域（度数）

	度数	%
東京都	1325	41.6
神奈川県	802	25.2
埼玉県	542	17.0
千葉県	462	14.5
茨城県	28	0.9
栃木県	17	0.5
群馬県	12	0.4
合計	3188	100.0

5. 分析方法と分析結果

5-1. 分析の手順

収集した 4526 件の店舗内における羞恥状況に関する自由記述回答データに基づき、計量テキスト分析を実施した。分析を実施するための準備として、自由記述回答における表記揺れや同義語をまとめる作業を実施した。特に複数の語を同義語としてまとめる作業においては、恣意的な判断にならないよう、一般的な国語辞典の意味や各回答の文脈に基づきながら、本研究の研究メンバー2名で確認しながら作業を行った。

分析には計量テキスト分析のフリー・ソフトウェアである KH Coder の共起ネットワークを使用した。共起ネットワークとは「よく一緒に使われている語同士を、線で結んだネットワーク」のことであり、線でつながっている語同士は、よく一緒に使われる（共起が多い）組み合わせであることから、同じ話題の中で使われがちであると推測できる（樋口・中村・周, 2022）。共起ネットワーク内の語のまとまりを見ることによって、回答中の主な話題（トピック）が何かを把握することができる。

共起ネットワークを生成する際、4526 件の自由記述回答（全回答に含まれる文書数は 4531 件）において、最低でも 15 回以上出現し、かつ最低でも 15 個以上の文書数に表れる語を対象とした⁽⁵⁾。共起ネットワーク内の語のまとまりの検出には、サブグラフ検出を

(5) KH Coder では、共起ネットワークで利用される語の数がおおよそ 75 語になるように、最小出現数と最小文書数が自動設定される（樋口・中村・周, 2022）。ただ、本研究の目的が店舗内における多様な羞恥状況の収集であるため、共起ネットワークで利用される語が自動設定の 75 語よりも多くなるように設定した。そのうえで、生成された共起ネットワークの解釈のしやすさを考慮し、最終的に、最小出現数と最小文書数を 15 に設定した（利用される語数は 113 語）。

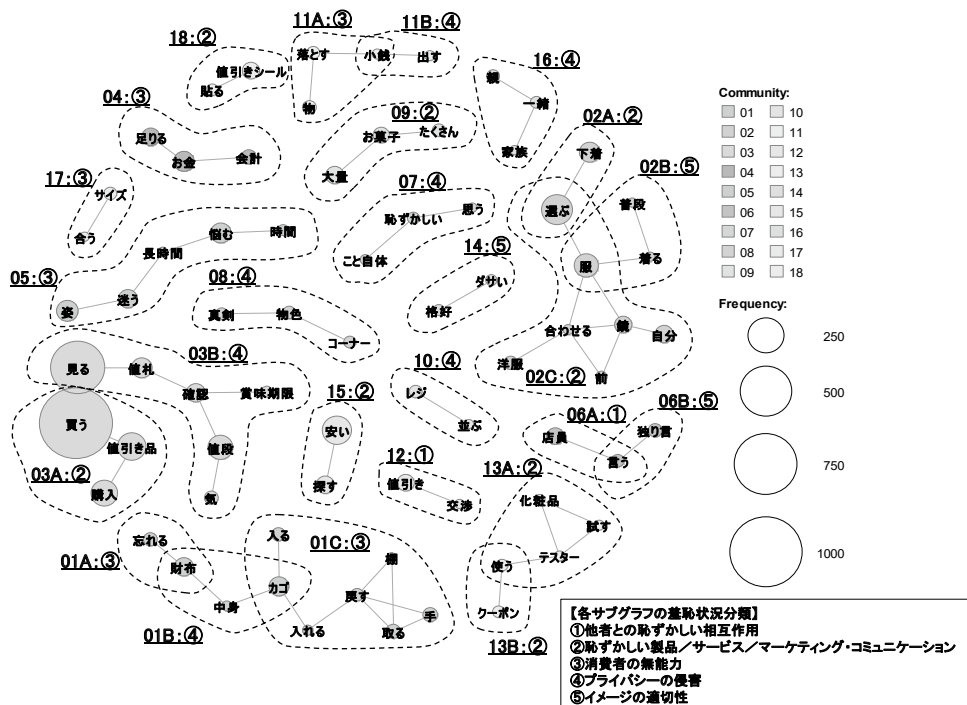
使用した。これは「比較的強くお互いに結びついている部分を自動的に検出してグループ分けを行い、その結果を色分けによって示す」というものである(樋口, 2020)。検出の方法は、modularity にもとづく方法を選択した。

5-2. 話題の解釈と分類

生成された共起ネットワークにおいて18のサブグラフが検出された。各サブグラフの中心的話題が何かを、各サブグラフに含まれる語と、その語が自由記述回答の中で使われている文脈を確認しながら解釈した。続いて、各サブグラフが3節の表1で提示した羞恥が生じる状況の5類型のどれに該当するかを、中心的話題の解釈の結果に基づいて判断した。以上の分析作業は本研究メンバー2名による議論を通じて行った。なお、サブグラフによっては、中心的話題が複数含まれるものも存在した。その場合は、各話題に対して分類を行った。したがって、サブグラフとして検出された数は18個であったが、検出された中心的話題は26件であると判断した。

以上の分析結果をまとめたものが図2である。破線で囲んだ部分が羞恥状況に関する話題を表す語の集まりである。それぞれの語の集まりに対しては、サブグラフ番号(01~18)と羞恥状況の5類型の番号(①~⑤)を記した。ひとつのサブグラフ内に複数の羞恥状況が含まれる場合は、サブグラフ番号の後にA~Cの記号を付与して区別した(例えば、01A:③, 01B:④, 01C:③)。以下では、羞恥状況の類型ごとに、具体的にどのような羞恥状況が含まれていたのかを説明する。

【図2】店舗内における羞恥状況に関する共起ネットワーク



5-3. 羞恥状況の各類型に含まれる具体的状況内容

①他者との恥ずかしい相互作用

この類型は、店員や販売員などサービス提供者や他の顧客との相互作用の中で生じる羞恥である。本研究ではサービス提供者との相互作用、他の顧客との相互作用に関する話題が該当すると判断した。その結果、サブグラフ番号 06A, 12 の 2 件が該当した。

06A には「店員」と「言う」という語が含まれている。具体的には、店員に文句やクレームを言うという文脈で使用されていた。12 には「値引き」と「交渉」という語が含まれている。具体的には、店員に対して値引き交渉をするという文脈で使用されていた。具体的な話題としては店員との相互作用に関するもののみであり、他の顧客との相互作用に関するものは本研究の共起ネットワーク上では検出されなかった。

②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーション

この類型は、口にするのを躊躇するような恥ずかしい製品やサービス、クーポンの使用のように人に見られるとネガティブな印象を持たれるマーケティング・コミュニケーションによって生じる羞恥である。本研究では、特定の購買対象（マーケティング・コミュニケーションの場合は使用対象）が含まれる話題が該当すると判断した。結果として、サブグラフ番号 02A, 02C, 03A, 09, 13A, 13B, 15, 18 の 8 件が該当した。

02A には「下着」「選ぶ」という語が含まれており、下着の購買を検討している状況であると解釈できる。02C には「服」「洋服」「選ぶ」「鏡」「合わせる」といった語が含まれていることから、洋服の購買を検討している状況であると解釈できる。03A には「値引き品」「買う」「購入」という語が含まれており、値引き品を購買する状況であると解釈できる。09 に含まれる「お菓子」「大量」「たくさん」という語からは、大量のお菓子を購買している状況であると解釈できる。13A には「化粧品」「テスター」「試す」「使う」が含まれている。これらの語から化粧品の購買を検討している状況であると解釈できる。13B は「クーポン」と「使う」という語からクーポンを使用する状況であると解釈できる。15 には「安い」「探す」が含まれている。実際の回答を確認すると、安い物を探している状況に関する話題であった。18 には「値引きシール」と「貼る」が含まれるが、こちらも実際の回答を確認すると、値引きシールが貼ってある商品を購入している状況に関する話題であった。

「下着」のように、先行研究でも言及される恥ずかしい製品が想起される一方で、洋服、お菓子、化粧品のようは一見すると羞恥とつながりにくい製品が、恥ずかしさを感じる特定の購買対象として想起されていた。先行研究で扱われていたクーポンの使用状況が想起されていることに加えて、値引き品、安い物、値引きシールの貼ってある商品といった金銭に関わる対象が複数の話題として検出されたことも特徴的であった。本研究の結果では、特定の購買対象として挙げたのは製品とマーケティング・コミュニケーション（クーポン）であり、サービスは話題として検出されなかった。

③消費者の無能力

この類型は、個人の落ち度や失敗に基づいた態度や行動によって生じる羞恥である。本研究では、店舗内における消費者の落ち度や失敗に関わる態度や行動を含む話題が該当すると判断した。その結果、サブグラフ番号 01A, 01C, 04, 05, 11, 17 の 6 件が該当した。

01A は「財布」「忘れる」という語から会計時に財布を忘れたことに気付くといった状況として解釈できる。01C は「棚」「手」「取る」「戻す」といった語が含まれている。こ

れらはいちど手に取った商品を棚に戻す状況であると解釈できた。04は「お金」「会計」「足りる」という語が含まれる。これらの語からは、会計時にお金が足りない状況であると解釈できた。05は「長時間」「悩む」「迷う」などの語が含まれている。実際の回答では、店舗内で長時間何を買うか悩んだり迷ったりする状況として使用されていた。11に含まれる「小銭」「物」「落とす」という語からは店舗内で小銭や物を落としてしまう状況であると判断できる。17は「サイズ」「合う」が含まれていた。実際の回答では、試着時に洋服のサイズが合わない状況として使用されていた。

財布を忘れる、会計時にお金が不足してしまう、小銭や物を落としてしまう、試着時に洋服のサイズが合わないといった状況は、先行研究で想定されている明確な個人の落ち度として解釈ができる。一方で、いちど手に取ったものを棚に戻す行動や店舗内で悩んだり迷ったりする態度のように消費者の能力（製品選択における判断能力）に関連するものの、落ち度や失敗とまでは言えないものも含まれていた。

④プライバシーの侵害

この類型は、身体や衣服などプライバシーが人前にさらされる状況によって生じる羞恥である。本研究では、特定の購買対象を示す語を含まないものの、他者に見られると自己のプライバシーが知られてしまう買い物時の行動や状況が該当すると判断した。その結果、サブグラフ番号01B、03B、07、08、10、11B、16の7件が該当した。

01Bは、「カゴ」「財布」「中身」が含まれており、買い物カゴの中身や財布の中身を見られてしまう状況であると解釈できた。03Bは「値札」「値段」「賞味期限」「確認」「見る」などが含まれていた。これらの語から、買い物時に値札・値段や賞味期限を確認している行動であると解釈できた。07は「こと自体」「恥ずかしい」が含まれていた。「こと自体」とは買い物していることそれ自体という意味であり、自己の買い物行動全般が羞恥につながる対象だと解釈できる。08は「真剣」「物色」「コーナー」であり、店舗内の特定コーナーを真剣に物色している状況が想起されていると解釈できる。10に含まれる「レジ」「並ぶ」からはレジに並んでいる状況を見られることが羞恥につながると解釈できる。11Bは「小銭」「出す」が含まれていたが、会計時に小銭で支払っている状況を見られることが想起されていると判断できる。16は「親」「家族」「一緒」が含まれている。買い物に親や家族と一緒に出掛けている様子を見られることが羞恥につながると解釈できる。

カゴの中身や財布の中身、店舗内の特定のコーナーでの買い物に真剣である様子、親や家族と一緒に買い物をしているといったプライバシーの程度が高いと考えられる状況が検出された。一方で、値段や賞味期限の確認、レジに並んでいる様子、小銭を出している様子や、買い物することそれ自体といった、ごく一般的な買い物時の状況が、恥ずかしさの対象に捉えられていた。これらは、特定の購買対象（製品やサービス）を含まず、消費者の能力上の落ち度にも関わらず、イメージの不適切とも関連していない。本研究では、買い物をしている様子、会計の様子を知り合いに見られることが、自己のプライバシー情報をさらすことに繋がると考えられていると判断し、この分類に含めた。

なお、値段を確認している様子は、他の類型でも見られたような金銭に関わる事柄とも解釈できる。レジに並んでいる様子や小銭を出している様子も同様に金銭に関わる事柄として捉えられる。

⑤イメージの適切性

この類型は、風貌や服装、持ち物などがその場に合致していない状況によって生じる羞恥である。本研究では、買い物の際の風貌や服装、行動が適切ではない状況を含む話題が該当すると判断した。その結果、サブグラフ番号 02B, 06B, 14 の 3 件が該当した。

02B は、「服」「普段」「着る」が含まれていた。実際の回答では、ダサイ服を着ている、普段と違う服を着ているという文脈で使用されていた。06B に含まれる「独り言」「言う」という語からは、買い物中に独り言を言っている状況であると解釈できる。14 は「恰好」「ダサイ」であり、02B と同じくダサイ恰好で買い物に出てしまった状況であると解釈できる。

本研究では、先行研究で例示されているような高級レストランにカジュアルな恰好で行くといった、明らかな状況解釈の失敗（菅原 1998）というよりも、自己呈示を意識していない姿であるプライベートの姿を、偶然、知り合いに対してさらしてしまう状況が想起されていた。

以上の分析結果について、店舗内における羞恥状況を整理したものが表 2 である。

6. 考察

本研究では、日本の消費者が店舗内において羞恥を抱く状況を純粹想起として尋ねた。収集した 4526 件の自由記述回答データに対して計量テキスト分析を実施し、共起ネットワークを生成した。その結果、3 節の表 1 で提示した羞恥が生じる状況の各類型に該当する話題は、①他者との恥ずかしい相互作用が 2 件、②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーションが 8 件、③消費者の無能力が 6 件、④プライバシーの侵害が 7 件、⑤イメージの適切性が 3 件検出された。

本研究で収集したデータにおける全体の傾向として、①他者との恥ずかしい相互作用と⑤イメージの適切性は、その他 3 つの状況に比べて想起される具体的状況の数が少ない傾向であった。一方、それらよりも相対的に多く想起された状況は②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーション、③消費者の無能力、④プライバシーの侵害であった。これら 3 つが、日本において羞恥を抱く状況として一般的である可能性が高い。

本研究の結果において相対的に多く想起された状況のひとつである②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーションについて、その具体的な内容を見ると、明らかに羞恥の程度が高い製品である「下着」が特定の購買対象製品として想起されていた。一方で、「洋服」、「お菓子」、「化粧品」といった一見すると羞恥を感じにくそうな製品も知り合いに見られると恥ずかしい製品として想起されていた。お菓子に関しては、「大量」「たくさん」といった語と共起していたため、お菓子に限らず「見た目としての同一製品の購買点数の多さ」が羞恥に繋がる可能性も指摘できるものの、明らかに羞恥の程度が高い製品以外にも、羞恥につながる製品が存在することが分かった。

今回の結果を分類にとらわれず横断的に見た場合、特に金銭に関わる対象や状況が多く想起されていた。羞恥状況①では値引きの交渉、羞恥状況②では値引き品の購買、安い物を探す行為、クーポンの使用、羞恥状況③では財布を忘れること、会計時にお金が足りない状況、小銭を落とすこと、羞恥状況④では値札・値段の確認、レジに並ぶ行為、小銭を出す行為が挙げられる。先行研究においても Ashworth et al. (2005) が金銭に関わる行為としてクーポンの使用を扱っているが、本研究の結果はそれとの関連性が指摘できる。

【表2】分析結果に基づく店舗内における羞恥状況の整理

サブグラフ番号	サブグラフに含まれる語	知り合いに見られると羞恥につながる具体的状況
①他者との恥ずかしい相互作用：2件		
06A	店員, 言う	店員に文句やクレームを言っている
12	値引き, 交渉	店員に対して値引き交渉をしている
②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーション：8件		
02A	下着, 選ぶ	下着の購買を検討している
02C	服, 洋服, 選ぶ, 鏡, 合わせる など	洋服の購買を検討している
03A	値引き品, 買う, 購入	値引き品を購買している
09	お菓子, 大量, たくさん	大量のお菓子を購買している
13A	化粧品, テスター, 試す, 使う	化粧品の購買を検討している
13B	クーポン, 使う	クーポンを使用する
15	安い, 探す	安い物を探している
18	値引きシール, 貼る	値引きシールが貼ってある商品を購入している
③消費者の無能力：6件		
01A	財布, 忘れる	会計時に財布を忘れたことに気付く
01C	棚, 手, 取る, 戻す など	いちど手に取った商品を棚に戻す
04	お金, 会計, 足りる	会計時にお金が足りない
05	長時間, 悩む, 迷う など	店舗内で長時間何を買うか悩んだり迷ったりする
11	小銭, 物, 落とす	店舗内で小銭や物を落としてしまう
17	サイズ, 合う	試着時に洋服のサイズが合わない
④プライバシーの侵害：7件		
01B	カゴ, 財布, 中身	買い物カゴの中身や財布の中身を見られてしまう
03B	値札, 値段, 賞味期限, 確認, 見る など	買い物時に値札・値段や賞味期限を確認している
07	こと自体, 恥ずかしい	買い物していることそれ自体を見られてしまう
08	真剣, 物色, コーナー	店舗内の特定コーナーを真剣に物色している
10	レジ, 並ぶ	レジに並んでいる
11B	小銭, 出す	会計時に小銭で支払っている
16	親, 家族, 一緒	買い物に親や家族と一緒に出掛けしている
⑤イメージの適切性：3件		
02B	服, 普段, 着る	ダサイ服や普段と違う服を着ている
06B	独り言, 言う	買い物中に独り言を言っている
14	恰好, ダサイ	ダサイ恰好で買い物に出てしまった

特に、羞恥状況⑤のイメージの適切性以外で幅広く想起されていることから、日本の消費者にとって、金銭に関わる状況と羞恥が強く結びついている可能性が指摘できる。

羞恥状況④プライバシーの侵害について、本研究の結果からは、カゴや財布の中身を見られること、親や家族と一緒にいることといった、明確にプライバシーに関わる行為が想起されている一方で、値段や賞味期限の確認、店舗内の特定コーナーを真剣に物色している様子、レジに並ぶ様子、買い物すること自体といった、ごく一般的な買い物時の状況も想起された。羞恥状況③消費者の無能力でも、物や小銭を落とす、お金が足りない、財布を忘れる、試着時にサイズが合わないといった明確な失敗が想起される一方で、一度手に取ったものを棚に戻す、長時間悩む様子といった、失敗とまで言えないような行為も想起されていた。

先行研究においても、Krishna et al. (2019) や Grace (2009) によってごく日常的な行為に対しても羞恥を抱く可能性が指摘されていた。今回の結果はそうした先行研究の指摘を裏付けるものとして捉えることができる。ただし、そうしたごく日常的な買い物時における状況が、羞恥につながる状況として複数検出されたことには注目すべきである。本研究の結果は日本の消費者を対象にしたものであった。買い物時における日常的な状況に対して日本の消費者が抱く羞恥の程度が、欧米の消費者よりも高いのかについては、今後確認する必要があるだろう。

本研究では、羞恥状況②の恥ずかしい製品に該当する話題として、洋服、化粧品、お菓子の購買状況が含まれると判断した。上述の通り、これらは一見すると恥ずかしい製品に該当しないものの、一方でいずれも自己のプライバシーに関する情報を他者にさらしてしまう可能性のある製品であるとも解釈できる。洋服、化粧品、お菓子はいずれも自己の体型、体質、趣味、嗜好と関連するためである。羞恥状況⑤においても、買い物時のダサい恰好、普段と異なる服装をさらすことが想起されていた。羞恥状況④プライバシーの侵害に該当する話題の多さ（7件）と合わせて考えれば、自己のプライバシーに関する情報が露呈してしまうことに関する状況の検出数はかなり多い。これも日本の消費者における羞恥状況の特徴と言えるかもしれない。

7. 本研究の貢献と今後の課題

7-1. 学術的貢献と実務的示唆

本研究の学術的貢献は以下の通りである。消費者行動研究において、羞恥は、消費にまつわる多様な状況で生じる感情であると言及されつつも、恥ずかしい製品の購買状況を中心に研究が進められてきた。本研究では、日本の消費者に対する自由記述回答データに基づいて、26件の具体的な羞恥状況を検出することができた。26件のうち、恥ずかしい製品の購買に関わるものは8件であったことから、羞恥を感じる消費の場面は、恥ずかしい製品の購買以外に幅広く存在することが確認できた。

特に、本研究が扱った羞恥状況に関する自由記述回答データの件数は4526件（3188名）であり、サンプル数としては十分に多い。したがって、本研究の結果は、日本における消費者が想起する羞恥状況として一般性が高いと言えるだろう。

本研究では、欧米の先行研究に基づいて、羞恥が生じる状況を5つに分類した。日本の

消費者を対象にした調査データに基づき分析したところ、5つの種類の全てに1つ以上の具体的な状況が想起されていることが分かった。このことから、欧米における羞恥状況と日本における羞恥状況の枠組みに共通性があることが分かった。

ただし、本研究の結果からは、金銭に関わる購買対象や行為に関する想起が多いこと、一見すると羞恥と結びつきづらい購買対象や行為も想起されていること、自己のプライバシー情報をさらすことにつながる購買対象や行為に関する想起が多いことが、特徴として表れていた。本研究では日本の消費者を対象にしていることから、以上の傾向は欧米と日本との文化的差異による可能性がある。

本研究の結果には日本の消費者における具体的な羞恥状況が示されているため、実際の店舗運営上の示唆に富むだろう。本研究の結果から、日本の消費者が買い物時に羞恥を抱く状況には、ありふれたものが多く含まれていることが分かった。買い物時の羞恥は購買行動を抑制する可能性がある。したがって、実際の店舗運営においては、出来る限り消費者が羞恥を感じる状況を減らすような配慮が必要だろう。例えば、買い物カゴの中身を見られるのが恥ずかしいという状況に対しては、セルフレジの導入が有効だろう。特に、金銭に関わる事柄は羞恥に結びつきやすい。例えば、値引きは本来高い販売促進効果を持ち得るはずだが、知り合いに見られる状況の場合は、羞恥を感じることで逆に購買が抑制される可能性がある。友人や知り合いと同伴して購買・消費することの多い店舗（飲食店など）では、値引きが購買を抑制する影響についても考慮する必要があるだろう。

分類横断的にプライバシーに関わる状況も多く検出されていることから、買い物時のプライバシーに対する配慮が重要だろう。例えば、試着室は最もプライバシーが他者にさらされる可能性が高いため、配慮が必要な場所だと言える。逆にそうしたプライバシーに対する配慮ができれば、購買を促すことにもつながるだろう。

7-2. 限界と課題

本研究の限界として以下の3点を挙げる。第一に、純粹想起による回答の限界である。本研究による調査は回答者の純粹想起によって得られたデータに基づいている。本研究からは26件の具体的な羞恥状況が得られたものの、ここに含まれない状況が羞恥を生じさせないわけではない。したがって、この26件の羞恥状況が全てであるということではない。

特に、羞恥状況②の恥ずかしい製品に関しては、匿名の調査であったとしても、書くこと自体が憚られた可能性も考えられる。すなわち、恥ずかしさの程度が高い製品ほど、回答中の出現頻度が抑制されている可能性も考えられる。共起ネットワーク上には検出されていないが、回答の中には避妊具、生理用品、アダルト関連製品といった恥ずかしさの程度が高い製品名称を含むものもあった。また、アイドルやアニメといった趣味に関する製品も回答されていた。これらはプライバシーの侵害にも該当する対象だろう。今回の結果では検出されていない購買対象や行為、状況についても再度検討する必要があるだろう。

第二に、サンプルの年代に関する限界である。本研究の回答者の年代は10代から40代であり、50代以上は含まれていない。したがって、本研究の結果は主に若い世代を対象とした結果として見る必要がある。本研究の結果で検出された羞恥状況は、年代の偏りの影響が少なく一般性が高いように思われるが、高齢者層に特有の羞恥状況がないとは言えない。

第三に、日本の消費者と諸外国との比較に関する限界である。本研究は欧米の先行研究に基づき、日本の消費者を対象に調査を実施した。結果として、日本の消費者に特有の羞恥状況だと示唆される知見も見出せたが、国際比較をしていないため、あくまで可能性の域を出ない。

最後に、今後の課題について述べる。第一に、状況ごとの羞恥の程度の確認である。本研究では26件の具体的な羞恥状況を得ることができた。一方で、考察で触れたように、これらの状況に対して羞恥を感じる程度には差がありそうである。羞恥が生じる状況の類型や、類型内の具体的な状況ごとに、羞恥の程度にどのような差があるのか今後確認したい。

第二に、羞恥状況に対する文化的差異についての検証である。本研究では、欧米の先行研究と同様に日本の消費者においても、羞恥状況の類型が見られるかを確認した。その結果、日本においても5つの類型に該当する羞恥状況が示された。ただし、先行研究で中心的に扱われてきた恥ずかしい製品だけでなく、ごく日常的な買い物時の状況も複数示されていた。日本と欧米、あるいは日本に近い文化圏であるアジア各国と比較することによって、今回、日本の消費者から得られた羞恥状況に対する羞恥の程度に文化的差異があるのか検証するべきである。日本の消費者が羞恥を抱く状況に対して、異なる文化圏の消費者は羞恥を抱かない可能性もある。そうしたことが検証できれば、日本特有の消費場面における羞恥状況が存在するのかどうか判断することができるだろう。

第三に、純粹想起では表れにくい羞恥状況の再検討についてである。上述したように、匿名の調査だとしても、羞恥の程度が高い製品の購買などの回答は抑制された可能性がある。本研究では共起ネットワークによって出現頻度が15以上の語を対象に分析しているが、今後はまず、それ以下の頻度の語に注目するなど、今回得られた状況とは異なるものが存在するのかを精査していきたい。加えて、デプスインタビューなどによって、プライバシーへの配慮を確保しながら、購買時における羞恥に関する意識をより深く探ることも検討したい。

第四に、羞恥状況に関する分類の再検討についてである。本研究ではKrishna et al. (2019)やGrace (2007, 2009)の分類に基づく5つの類型によって羞恥状況の分類を試みた。結果的に収集したデータから検出された26件の具体的な羞恥状況を5つの類型に分類することができた。ただし、考察で指摘したように、羞恥状況②に分類した洋服、お菓子、化粧品は、羞恥状況④プライバシーの侵害にも関連を見出すことができた。今回の分類では特定の購買対象を含む話題であったか否かで、羞恥状況②に含むかを判断したため、排他的な基準であったとは言える。しかし、羞恥状況②恥ずかしい製品／サービス／マーケティング・コミュニケーションはその背後に羞恥状況④プライバシーの侵害に通じる要因を含む可能性がある。加えて、本研究の結果では分類横断的に金銭に関わる羞恥状況も多数検出された。このことから、金銭に関わる羞恥状況を本研究で利用した5つの類型から独立した類型として捉えられる可能性がある。今回の結果に基づき、再度、羞恥状況の分類を見直すことも検討するべきであろう。

謝辞

本研究はJSPS 科研費・基盤研究 (C) 20K01965 の助成を受けたものである。

〔参考文献〕

- Ashworth, Laurence, Peter R. Darke, and Mark Schaller (2005), "No One Wants to Look Cheap: Trade-Offs Between Social Disincentives and the Economic and Psychological Incentives to Redeem Coupons," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 15, No. 4, pp. 295-306.
- Blair, Sean and Neal J. Riese (2013), "Balancing the Basket: The Role of Shopping Basket Composition in Embarrassment," *Journal of Consumer Research*, Vol. 40, No. 4, pp. 676-691.
- Dahl, Darren W., Rajesh V. Manchanda, and Jennifer J. Argo (2001), "Embarrassment in Consumer Purchase: The Roles of Social Presence and Purchase Familiarity," *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 473-481.
- 福田哲也・樋口匡貴 (2016) 「羞恥場面における観察者の行動が羞恥感情に及ぼす影響—公恥状況における影響およびその影響プロセスの検討—」『感情心理学研究』第23巻, 第3号, 日本感情心理学会, 116-122頁.
- Grace, Debra (2007), "How Embarrassing! An Exploratory Study of Critical Incidents Including Affective Reactions," *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 271-284.
- Grace, Debra (2009), "An Examination of Consumer Embarrassment and Repatronage Intentions in the Context of Emotional Service Encounters," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-9.
- 樋口耕一 (2020) 『社会調査のための計量テキスト分析 第2版: 内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版.
- 樋口耕一・中村康則・周景龍 (2022) 『動かして学ぶ! はじめてのテキストマイニング: フリー・ソフトウェアを用いた自由記述の計量テキスト分析』ナカニシヤ出版.
- 樋口匡貴 (2001) 「公恥系状況および私恥系状況における恥の発生メカニズム—恥を構成する情緒群とその原因要素からのアプローチ—」『感情心理学研究』第7巻, 第2号, 日本感情心理学会, 61-73頁.
- 樋口匡貴 (2002) 「公恥状況および私恥状況における恥の発生メカニズム—恥の下位情緒別の発生プロセスの検討—」『感情心理学研究』第9巻, 第2号, 日本感情心理学会, 112-120頁.
- Krishna, Aradhna, Kelly B. Herd, and Nilüfer Z. Aydınoğlu (2019), "A Review of Consumer Embarrassment as a Public and Private Emotion," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 29, No. 3, pp. 492-516.
- Metts, Sandra and William R. Cupach (1989), "Situational Influence on the Use of Remedial Strategies in Embarrassing Predicaments," *Communication Monographs*, Vol. 56, No. 2, pp. 151-162.
- Miller, Rowland S. (1995), "On the Nature Embarrassability: Shyness, Social Evaluation, and Social Skill," *Journal of Personality*, Vol. 63, No. 2, pp. 315-339.
- 佐々木淳・菅原健介・丹野義彦 (2005) 「羞恥感と心理的距離との逆U字的関係の成因に関する研究—対人不安の自己呈示モデルからのアプローチ—」『心理学研究』第76巻,

第5号, 日本心理学会, 445-452頁.

菅原健介 (1998) 『人はなぜ恥ずかしがるのか—羞恥と自己イメージの社会心理学—』 サイエンス社.

(2023.1.20 受稿, 2023.3.15 受理)

〔抄 録〕

本研究は、日本の消費者が店舗内で羞恥を感じる状況を探索的に確認したものである。羞恥とは他者に望ましくない、魅力的でないアイデンティティを伝えてしまった場合に生じる感情と定義される概念であり、店舗内の消費者の購買行動にネガティブな影響を及ぼす恐れがあるとされてきた。まず、欧米の先行研究に基づき、羞恥が生じる状況を5つに分類し、テキストデータ分類のための基準とした。次に、10代～40代の日本人を対象に、羞恥を抱く状況を純粹想起によって尋ねた4526件のテキストデータに対し計量テキスト分析を実施し、共起ネットワークを生成した。その結果、5つの類型の全てに1つ以上の具体的状況が想起されており、欧米における羞恥状況と日本における羞恥状況の枠組みに共通性があることが分かった。一方で、金銭に関わる想起、一見すると羞恥と結びつきづらい購買対象や行為の想起、自己のプライバシー情報をさらすことにつながる購買対象や行為に関する想起が多いといった特徴も見られた。今後は、本研究で確認された羞恥状況について、状況ごとに羞恥の程度に差があるのかを確認したい。また、これらの特徴が日本独自のものであるかを明らかにするため、日本と欧米、あるいは日本に近い文化圏であるアジア各国と比較するなど、文化的差異を視野に入れた検証を行う必要があると考える。

〔論 説〕

企業の環境戦略の実現に向ける予算実践

一日産自動車事例として―

安 藤 崇

1. はじめに

近年企業による環境戦略が活発に展開されている。環境戦略というと聞きなじみのない読者も多いかもしれない。環境戦略は量的な面に関わらず、質的な面での社会環境と経済の両方の価値を同等に捉え、その実現を目指す経営戦略である。展開のレベルも製品レベルのものから全社レベルのものまで多様である。例えば全社レベルの環境戦略として、全社的な環境負荷量の削減目標を一定年度までに実現させる活動がある。典型的な例としてはパナソニックのエコアイディア戦略等がある。同社は2007年に全社で排出するCO₂総量を、2009年度末までに2006年度比で30万トン削減することを公表し、1年前倒しでこれを実現している。一方製品レベルの環境戦略としては省エネ製品やエシカル商品などがある。CO₂排出量や電力消費量の少ない製品は長期的な経済パフォーマンスも高いため、特にライフサイクル志向の消費者に受け入れられやすい傾向がある。

経営戦略に資する管理会計研究は戦略管理会計とよばれ、その中でも多くのタイプの研究が蓄積されている。本稿で研究対象とするのは環境戦略であり、なかでも全社戦略を実現するための管理会計の仕組みを検討する。それは環境戦略は経済性と同時に環境性も(質的に)同レベルで重視する戦略であるため、意思決定のプロセスが複雑であるにもかかわらず、これまで体系的な検討がなされていないからである。さらに環境戦略の中でも全社戦略を取り扱うのは、近年産業全体や一企業体レベルでの脱炭素化がますます重視されてきているため⁽¹⁾、製品レベルよりも全社レベルの管理会計システムの解明がより優先的な課題と考えるからである。

本稿の目的は企業の環境戦略の実現に向ける論理と方法を明らかにすることである。いったん設定した計画や目標を、トップは企業内の部門をコントロールすることで実現しようとする。トップは自社内の部門をどのような仕組みで目標達成に向けて動機付けしようとするのだろうか。本稿はこの問題に対して、企業事例をもとに取り組んでいくことにしよう。方法は単一ケーススタディ法を採用する。それは社会環境と経済の両立を目指す経営戦略とはいえ、実現に向ける推進プロセスでこれらを体系的に展開している事例はまれなためである(Yin 1994)。そうした稀有の事例として、本稿では日産自動車株式会社(以下では「日産」と表記)の環境予算の実践を取り上げる。同社は環境予算の配分において経済原理を導入し、生産拠点間の競争意欲を高めることを通じて、全社的な環境戦略を実

(1) こうした背景には国連が現在展開中の世界基本戦略であるSDGs (Sustainable Development Goals) や、それを受けての2050年に向けた日本政府の脱炭素化(カーボン・ニュートラル)の政策動向がある。

現させている。

本稿の構成は次節で戦略に資する管理会計システム（特に予算制度）の役割について先行研究を再検討する。第3節は、日産の環境戦略実現に向ける環境予算実践の事例を叙述する。ここでは環境予算獲得に向ける生産拠点間の競争・協調関係の実態を明らかにする。第4節は、事例の分析と結論（環境予算実践の論理）を述べ、第5章で本稿の貢献点と含意、今後の課題について述べる。

2. 経営戦略の実現に資する予算制度の役割

全社的な環境戦略として最も典型的な活動は、自社の一定時点におけるCO₂や廃棄物の排出量を基準として、特定年度までにその何割以内に排出量を抑制するものである。こうした戦略に有効なのは、旧来からのシステムの継続的活用によるインクリメンタルな改善活動より、設備投資による抜本的な生産システムの刷新であることが多い⁽²⁾。本節では環境戦略を実現する手段として、予算制度の役割に注目することにしよう⁽³⁾。それは設備投資は資本予算との関わりが強いからである。本節では経営戦略を実現する予算（資本予算と年次予算）の役割と関係性について確認したのち、これらの予算をどのように活用すれば経営戦略が実現できるのかについて、先行研究を再検討しよう。

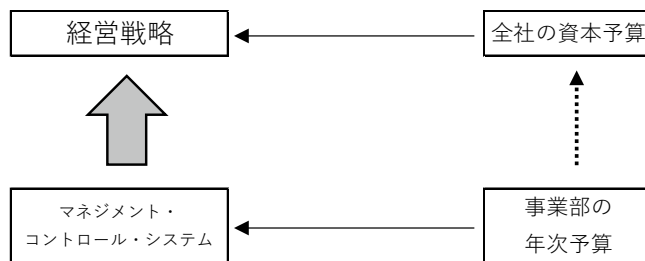
2-1. 予算制度の類型とそれらの関係性

Anthony and Govindarajan (2007) によれば、予算制度には大きく2つの類型があるという。1つは企業を構成する複数の事業部の年次予算（予算管理システム）であり、もう1つは企業全体の資本予算（設備投資を含む）である。設備投資の計画は通常資本予算レベルで検討されるが、資本予算は年次の予算とは別個に編成される。企業は年次の予算で事業部が達成不可能と判断した時は、資本予算の活用を検討し始める。ただ資本予算も原資に限りがあるため、各事業部から上申されてきた案件を総合的に検討することになる。認可される案件もあれば、棄却されるものや規模を縮小して認められるもの、延期されるものまで様々である。資本予算は戦略的計画の一部として進められる。これに対して、事業部の年次予算は部門のマネジメント・コントロール・システムの一部である。これは予算管理として事業部やそれを構成する部門間の計画や調整、統制の手段として機能する。要するに経営戦略と資本予算、事業部の年次予算とマネジメント・コントロールは以下のような関係を持つとされている（参照図表1）。

つまり全社レベルの資本予算は経営戦略の実現に向ける手段であり、事業部レベルの年次予算はマネジメント・コントロールの手段である。またマネジメント・コントロールは

(2) 例えば小倉（2014）なども同様の主張をしている。

(3) 津田（1971）は今日のような市場環境の変化が激しく、変化の方向性が不透明な環境下においては長期経営計画の持つ意義が一層重要となり、その実現に向けて予算管理が実質的な役割を果たすことを指摘している。そして長期経営計画（通常10年以上の期間計画）と予算管理システムのベースとなる短期経営計画（通常年次の期間計画）をつなぐ手段として、中期経営計画（3年から5年にわたる期間計画。一般に「経営戦略」とよばれる。）の果たす役割が重要であることを、先行研究の再検討から主張している。



注：矢印の終点・始点は目的・手段関係を示している

図表1 予算の類型と相互関係

Anthony and Govindarajan (2007) をふまえて筆者作成

そもそも経営戦略を実現するための手段の1つである。要するに経営戦略を実現するために2つのタイプの予算が果たす役割は重要であると言える⁽⁴⁾。ではこうした予算はどういった主体によってどのように展開されていくのだろうか。この点について先行研究を再検討しよう。

2-2. 予算の推進主体とプロセスに関する再検討

本項では戦略実現に向けた予算制度の推進主体と推進プロセスに関する先行研究を再検討しよう。そして予算実践の本質にアプローチすることを目的とする。そして最終的に予算制度をどのように活用すれば経営戦略が達成できるのかについても先行研究から明らかにしよう。

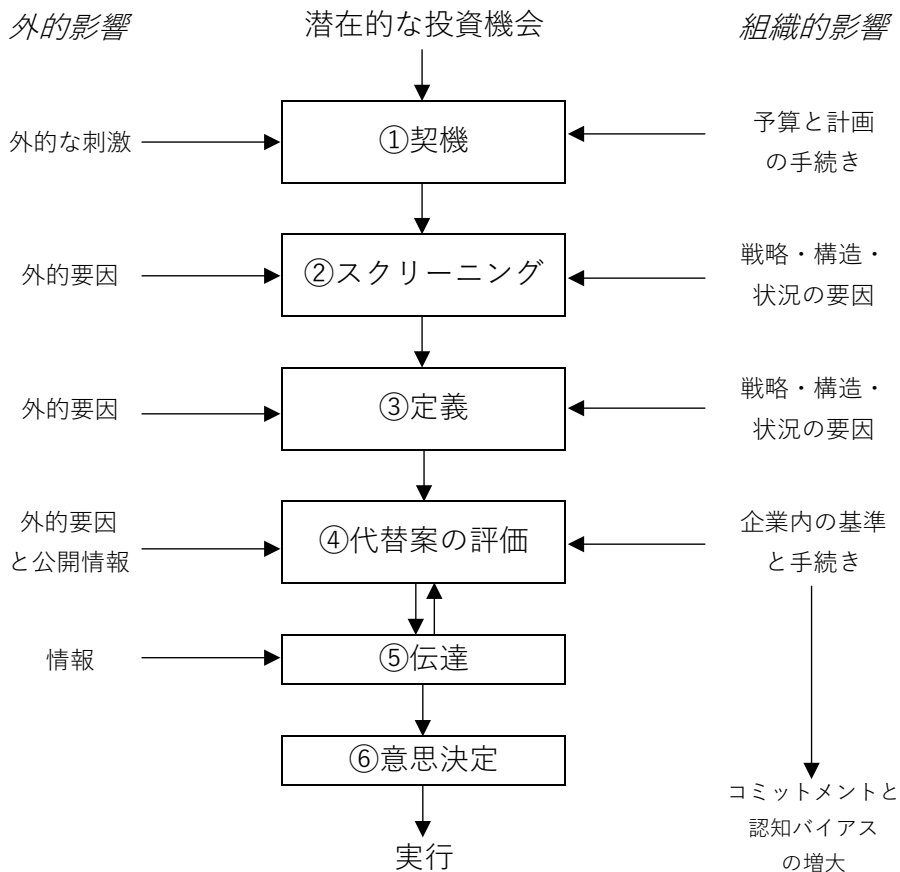
2-2-1. King (1975)

King (1975) は予算（特に資本予算）の推進プロセスについて、単一ケーススタディ法を用いて事例内での一般化を図っている⁽⁵⁾。これまでの資本予算に関する先行研究は、静態的な環境を前提に、組織内のコンテキストとは別個に議論されてきたと限界点を指摘している。そして組織の戦略に関わる重要な意思決定の過程を検討する重要性を主張している。King (1975) はその意思決定の展開プロセスを以下の図表2のように定式化した。

第1段階は「契機」である。設備投資の機会は多様な方法でもたらされる。工場の生産規模の拡大や施設の老朽化、新製品開発にともなう新たな生産の開始などである。ただ企業内において設備投資案はしばしば否認される。そのため現実的には何らかの刺激が必要

(4) 以下の先行研究からも明らかとなり、実際企業の設備投資においては、単に評価が優れた案件のみが採択されるわけではない。組織内の主体間におけるインタラクションを通して、コンセンサスが形成され最終的な採択にいたる。資本予算は組織の全体的かつ長期的な意思決定だからこそ、このコンセンサスを形成するプロセスが何より重要なのである。つまり予算（特に資本予算）はトップの示した戦略をいかにミドル以下が具体的に実現していくのかという現実的な意思決定（取捨選択）のプロセスといえる。

(5) 確かに King (1975) は、以下で提示したモデルを他の事例企業にも援用し、外的妥当性を検証済みであると述べている。ただその検証に関する記述はほぼ見当たらないため、ここでは単一ケーススタディ法としてみなし、再検討を進めることにする。



図表2 投資意思決定の展開プロセス

King (1975) 72頁を筆者訳出

となることが多い。具体的には老朽化した機械設備の重大な故障や、稚拙な配送で大きな顧客離れが生じてしまうなどである。ただこうした対応は、すでに事業機会を逃していることも多い。

第2段階は「スクリーニング（ふるいにかける）」である。あらゆる代替案を評価できるほど時間、コスト、人的側面において企業に余裕があるわけではない。実際にはどの代替案を評価段階（第3段階）で比較・検討すべきかを判断する。ここで①利益の見込み、②企業戦略との適合性、③そのプロジェクトの実行に有用な資源、④その案件に投資する際のリスクなどを具体的に審査・検討する。

第3段階は「定義」である。ここではスクリーニングの最終段階として、案件に求められる最低条件が形成される。ここで解決すべき経営課題とプロジェクトの関連付けも行われる。この段階では「文脈」が重視され、情報収集に向ける人々のコミュニケーションの中で一種の決定事項や暗黙の合意がなされる。また代替案を探索したり、情報を収集したりする際の判断基準も開発される。こうした動向は案件に対するさらなるコミットメントをもたらしていく。同段階はリスク、不確実性、変化に対する必須の合意形成プロセスで

ある。これによって人々の想像（イマジネーション）と創造性がもたらされる。

第4段階は「評価」である。ここで様々な代替案の優位性の分析と選択がなされる。この段階は前段階と同期で展開されるが、これらの主な違いは「定義」は企業目標と関連づけて形式面から選択するのに対し、「評価」は投資案件自体を内容面から比較・選択するという点にある。さらなる情報の収集がなされ、多くの企業は特定の公式的な採択の結果にいたる。

第5段階は「伝達」である。事業部レベルのプロジェクトチームはこの段階で、企業内で政治的な交渉（公式・非公式ともに）を展開し、企業全体の資産の活用に関わる合意を得ることが重要である。そこで良い判断を得るためには、自身の評判を高めておく必要がある。そしてこのプロセスを通して、プロジェクト内のチームワークも同時に高まっていく。

最終段階（第6段階）は「意思決定」である。この段階では実際に経営チームの前でプレゼンを行い、認可を得ることも多い。こうして最終的に公式的な決定がなされるのである。ちなみにこの段階で案件が棄却されたり、差し戻されたりすることはまれである。こうした意味でも同段階は判断や評価というより、認可案件に対するコミットメントを公式的に認めるものである。

King (1975) はこうした意思決定の展開プロセスにおいて、4段階目の「評価」のみに先行研究は焦点を当てていたと批判している。この一連のプロセスは本質的にアイデア、情報、意思決定の基準の探索であるとし、特に①契機、②スクリーニング、③定義の初期の3段階が重要であると指摘した。そしてこれらの段階を企業戦略に十分に反映させる必要があるとしている。それは段階が後に進むほど、組織内の調整や外部資金獲得に向けた政治的交渉が展開し、案件間の比較・精査の余地が小さくなるからである。

ただ本研究ではこうした展開プロセスにおいて、活動主体や制度の持つ本質的な機能や意義についてまで洞察していない。こうした視点から資本予算の動態性（ダイナミズム）を研究しているのが Marsh et al. (1988) であるため、次項で深く検討していくことにしよう。

2-2-2. Marsh et al. (1988)

Marsh et al. (1988) は、資本予算は企業全体の戦略的な意思決定にも関わらず、トップは必ずしも現場の事情に精通しているわけではない点に問題意識を抱いている。そしてこのジレンマを克服する取り組みとして資本予算のプロセスに着目し、3つの英国企業の事例研究をふまえて、資本予算の4つの主要な構成要素について分析した。それらは①公式的な計画、②資本予算システム、③トップの直接的な介入、④組織的コンテキストのコントロールである。

公式的な計画は通常何らかの脅威や機会を契機としている。そして特定の事業に関わる異なる投資案は一見相反するようではあるが、実は相互に関連している。それは事業の定義の曖昧さ、つまりプロジェクトの境界（バウンダリ）の解釈の多様性がもたらすものである。最終的に大部分の設備投資は、事業部の戦略的計画により適合した目的に関連付けて正当化されることが多い。公式的な計画は、期限やプロジェクトの推進の速度（ペース）、組織内の階層間における対面でのコミュニケーションに影響を与える。そしてその投資案の認可に向けて活動するプロジェクトチーム内における個人的・社会的なコミットメントをもたらす。

資本予算システムにおける経済手法による分析と評価は、それが最終結果ではなく、そこが起点となることを Marsh et al. (1988) は指摘している。その評価結果による投資案が、後々の意思決定や交渉、そこからの新たな関わりをもたらす。そうした意味で資本予算システムは単に儀式的なものではなく、現実に影響力を持つものといえる。

先行研究においてトップの設備投資における影響力は間接的と指摘されていたが、Marsh et al. (1988) によればそうではなかった。むしろトップは設備投資において重要な直接的役割を果たしている。大部分の努力は公式的な書面の準備に割かれる一方、トップはマネジャに他の選択肢の可能性の探索と熟考を促す。これに対して、ミドルは自分の事業部の投資案の有効性と正当性を主張することがメインであり、必ずしも全社的な判断といえない場合もある。トップの仕事はできるだけ情報を客観的にかつ包括的に伝えるようミドルに促すことである。こうしてトップはミドルと緊密なコミュニケーションを取って、活動の前提の監視と質問を重ねることになる。こうして組織内における投資案の正統性が高められていく。

組織内コンテクストとしては、少なくとも3つの事例企業のマネジャは直接的にマネジメント・コントロール・システム（特に業績評価や報酬）によって動機付けられていたわけではなかった。マネジャは自部門の長期的な繁栄や昇進への期待といった動機から意思決定に臨んでいるようであった。さらに投資案の認可はマネジャのモラルや当該部門内のテンションに非常に大きな影響を与えることも明らかとなった。

結局 Marsh et al. (1988) は投資意思決定は今後企業が進むべき方向性の選択肢を提示するものであり、投資案が採択されるかどうかはもちろん運もあるが、トップも含めどういったマネジャが関わるかという今後の企業の構造自体を決定するものと結論づけている。

では実際、こうした構成要素はどのように相互に関わることによって、意思決定プロセスが展開していくのだろうか。この点について Butler et al. (1993) をもとに再検討することにしよう。

2-2-3. Butler et al. (1993)

Butler et al. (1993) は、イギリスと世界規模にわたる幅広い企業の投資意思決定に関する研究である。この研究の最も大きなファインディングは、投資意思決定は公式的な手続きをふんで経済効率性のみからなされるのではなく、質的な判断や交渉、直観をも含むということである。Butler et al. (1993) は投資の効果性に関して2つの概念を提示している。それらは目的適合性と学習効果である。多くの事例はこれらの2つの概念の組み合わせを達成するものとして説明することができる。本書ではこうした事例研究に統計的分析を加え、投資効果性の一般モデルを開発した。このモデルの中心的な考え方は、意思決定においては合理性と直観の相互作用が重要かつ有効ということである。合理性とは入念で段階的な計画と、活動以前の最適解の計算およびアルゴリズムの活用を意味している。

一方直観とは、不完全な情報と先行きが不透明な状況を前提とし、活動と同期的、もしくは事後的に分析と修正がなされることを含意している。この統計結果によると、投資意思決定の有効性を感じている評価者のうち、学習効果（23%）の約2倍の数の評価者が目的適合性に対してしていることが分かった（44%）。それは基本的に投資意思決定は事前の何らかの問題を解決するためになすのであり、事後的に様々な副次的な学習効果がもたら

されることもあるだろうが、それよりも事前の目的が重視される傾向があるからである。しかし Butler et al. (1993) は、目的適合性の達成は当然のことであるとみなし、いずれかという学習効果のメカニズムがどのように展開されるかに焦点を当てている。そして、判断や交渉・直観に加えて、タイミングや影響（誰が人に伝えるかという問題）といった事象を深く検討している。このように Butler et al. (1993) は、以上の様々な方法を総合的に組み合わせることによって、投資意思決定の有効性は高まるとしている。特に意思決定の展開プロセスでは、活動の結果を自省し、以降に反映させる方法（reflective practitioner：Shon 1983）が重要であると指摘した。

このように、企業内における設備投資に関わる実際の意思決定は、単に一定の経済的評価手法における優位性のみが反映されるわけではない。これまで資本予算に関して先行研究を再検討してきたが、予算管理システムはどのようにして活用すれば戦略の実現に資するのだろうか。この点について次目で堀井（2015）を再検討しよう。

2-2-4. 堀井（2015）

堀井（2015）は、不確実性の高い市場環境のもとで、予算管理システムが果たす役割について株式会社バッファローを事例に具体的な検討をしている。同社の予算管理は従来型の実績評価といったフィードバック形式ではなく、将来志向的なフィードフォワード形式であるという特徴をまず指摘している。同社では環境変化がおころうとも予算目標はまず変更せず、環境変化に対してはロードマップ（RM）の更新によって具体的な対応が検討されていた。実際同社においては予算目標達成のプレッシャーは非常に強く、事業部も予算達成に向けた意識は高い。予算にもとづいて事業部目標が設定され、その達成度は半年に一度業績評価されるからである。RM は予算管理システムとともに事業部をコントロールする手段の1つである。RM は製品ポートフォリオを具体的に示したものであり、毎月トップ中心に構成される事業戦略会議で承認を受け、現実的なものに更新される。そして予算目標は現行の RM の総合的な結果ではなく、よりストレッチな水準に設定される。そのため、想定以上（外）の環境の変化がおこったり、そうした変化がおこったりしなくても、何らかの製品イノベーションをもたらすことが事業部に常に求められる仕組みとなっている。要するにこの実践のポイントは、事業部にとって予算目標は必達であるため、その実現に向けた部内のテンションの高まりに伴って、イノベーションが創発されやすい仕組みになっているということである。

こうした一種の緊張関係をダイレクトに部門が受け止める場合もある。ただ本稿で扱う全社的な環境戦略は社会的かつ組織的な課題であるため、本社や部門間の協調的なインタラクションの中で実現していく特徴を持っている。ただ協調的とはいえトップは必ずしもこれまでの方針や論理を根本から変更するわけではない。ここにこそ企業（および企業活動）の本質を捉えることができるだろう。次節ではその具体的な展開を検討することにしよう。

3. 日産自動車の環境戦略実現に向けた予算実践の展開

日産は日本を代表する自動車製造企業である。日産は自動車および部品の製造販売を主な事業内容とし、さらにこれらの事業における販売活動を支援するために金融サービス活

動も展開している。同社グループは世界的な本社機能として、グローバル日産本社を横浜市西区に設立し、各事業への資源配分を行うとともに、グループ全体の事業を管理している。また同社グループは7つの地域別の管理と、研究・開発、生産、販売といった機能軸による地域を超えた活動を有機的に統合した組織（いわゆるマトリックス組織形態）によって運営されている。2021年度のグループ全体の売上高は84,245,500万円、経常利益は30,611,700万円、グループ全体の構成員数は134,111名である（2022年3月時点）。

日産は自動車産業は地球環境そのものに大きな影響を与えていると捉えている⁽⁶⁾。そのため自然環境の保全や資源の効率的な活用、化石燃料からの脱却など様々な方向性を現在模索している。そして究極的な目標として、「事業活動やクルマによって生じる環境への依存と負荷を自然が吸収可能なレベルに抑え、豊かな自然資産を次世代に引き継ぐ。」ことを掲げている。具体的に同社は2002年から環境戦略（NGP：ニッサン・グリーンプログラム）を策定してきた。その主な戦略目標は、2005年末に向けては都市や地域の環境負荷削減、2010年末に向けては地球環境負荷の削減、2016年に向けては地球環境負荷の削減と資源利用効率の向上、2022年末に向けては社会課題の解決に射程を拡大し、活動を段階的に展開してきた。本節で取り上げる事例は、第3期目の省エネに関する全社的な環境設備投資の取り組みである。

同社は2016年を目標に2005年度比CO₂排出量を20%削減する環境戦略を掲げた⁽⁷⁾。本事例はその成功を導くプロセスを予算制度の活用を中心に叙述するものである。同社には従来からCO₂削減に向ける省エネの診断を行うチーム「NESCO（Nissan Energy Saving Collaboration）：ネスコ」が組織化されていた。同組織は国内外の生産拠点（工場）で省エネ診断を実施し、運用改善とともに設備投資を伴う提案をしてきた。環境配慮型の設備投資は大幅な省エネ効果により、長期的には工場全体の運用コストを削減することができる。ただ短期的に見れば環境性能を付加させているためコスト高になり、投資対効果で他の案件に不利なことが多かった。そのため同社内ではいくら環境に配慮した案件であっても、案件自体が採択されにくいという問題があった。しかしトップは環境戦略を実現させる必要があった。そこで環境戦略を達成するための予算を、本社で一括計上することにした。いわゆる環境設備投資に関わる資本予算の編成である。次に本社はCO₂削減やコスト削減効果の高い案件をリストアップし、それぞれの対策について生産拠点（工場）からより投資効率の高い代替案を募集した。こうしてより投資額が少なく、回収も早い代替案を提示した拠点順に枠一杯になるまで予算配分していった。要するに省エネに関する予算を経済原理に従って配分していったのである。多くの拠点が予算獲得に向けて懸命に取り組んだため、予算配分からもれた拠点から本社へ問い合わせが相次いだ。そのため以降本社が募集をかけるときには、投資額や回収期間がどの程度の案件が何件採用されたのかという従来の実績を示して、工場に納得してもらうように努めた。

一方で優良事例は「インターナル・ベンチマーキング」を通して、知見を拠点間で共有させていった。同社は品質やコスト構造の改善等に関してもこのベンチマーキングを通して世界各地の生産拠点間で有効な対策とその成果を競っている。グローバル本社はこれを集

(6) 本段落の内容は日産自動車株式会社サステナビリティ推進部（2020）をふまえている。

(7) 本節の以下の内容は特に断りのない限り岸（2017）をふまえている。

約し、拠点間での国際比較を行い、優良事例は「日産生産方式（NPW：Nissan Production Way）」に反映させて世界中に水平展開している。このようにして各拠点のモチベーションを高めると同時に、拠点間のコミュニケーションを活性化させようとした。

本社はこのように、一定の環境パフォーマンスの案件を前提としてまず拠点に共有させた。そしてさらなる投資効率性の向上（投資額と回収期間の圧縮）に向けて動機づけていった⁽⁸⁾。具体的な改善事例として、工場内で活用されていなかった排熱を加温や保温が必要な設備で有効利用する「排熱利用」という対策をあげることができる。ある工場はより少ない投資でこれを実施するために、排熱を送る配管の長さを極力短くするように経路の変更を行った。またこの配管の太さや材質を替えて、材料費や工事費用を抑制する事例も見られた。

このように同社の省エネに関わる設備の投資効率性（投資対効果）はますます改善していった。こうして同社はこの環境戦略を2年前倒しの2014年に達成することに成功した。その後も年々応募の件数が増え、投資効率性の高い案件が続出している。こうした動向を反映して、同社は2017年度時点で、資本予算原資額を制度開始当初の約3倍に拡大させた。こうして一定の環境パフォーマンスをふまえた投資効率性の高い案件と予算獲得をめぐって、現在も同社内では企業内における競争が日々展開されている。

4. 環境戦略実現に向けた企業の活動原理と方法の分析

ここから日産の環境戦略実現に向けた予算実践の論理を分析しよう。まずは第1項で事例を先行研究と比較分析し、環境版の予算実践における独自性と新規性を明らかにしよう。第2項では日産の同活動の論理を①評価方法、②組織内の展開プロセスの両面から明らかにしていくことにする。

4-1. 環境予算実践の独自性と新規性

本項では2節で再検討した先行研究をもとに、本事例を比較分析することにしよう。まず全ての先行研究に共通するのは、実際の投資意思決定は必ずしも一定の評価手法における優位性のみでなされるわけではないという点である。本事例はもちろんこの点をふまえている。投資意思決定の展開プロセスは、King（1975）ほど組織内部に立ち入って調査したわけではないが、大まかにこうした流れをふまえるものである。さらにMarsh et al（1988）の問題意識は本研究においても重要なテーマとして共通していた。つまり資本予算の意思決定は経営戦略（環境戦略）と大きく関わるため、トップが関わるべき重要な課題であるにもかかわらず、現場の実態はトップに十分理解されているとは限らないということである。本事例では、こうした課題について現場からよりよい案件を提示させるランキング方式を採用した。しかも、本事例は環境設備投資と関わるため、通常の経済面での評価のみならず環境面での評価も同時に展開した。

詳細に述べれば評価段階は3段階に分かれていた。第1段階ではトップがまず環境面や

(8) 運用改善を含めた省エネに関するコスト削減額が、2016年度は2010年度比で約12倍を達成できた（岸 2017）。

コスト面で削減効果の高い活動をリストアップした。第2段階は第1段階で作成したリストのテーマに関して、一定の環境パフォーマンスを前提に経済性のより優れた案件を生産拠点から募った。第3段階は第2段階で寄せられた案件を環境・経済両面で評価し、枠がいっぱいになるまで優れた案件順に予算を配分した。こうした点からも、通常の経済面のみの投資案件の評価より、多面的な評価体系となっていることが分かる。

さらに注目すべき点は、経済面の審査をあらゆる段階にわたって展開している点である。1段階目はトップが様々な情報を収集して現場の動向や課題を整理し、トップ主導で一定の水準を定めている。第2段階は、そうした状況や動向、そして一定の環境・経済性能をふまえて、両面からの評価を本格的に始めている。第3段階では環境・経済両面において優れたパフォーマンスの案件を評価し、高い順に予算配分を展開している。このように事例企業は経済面での評価をかなり丁寧に展開していることが分かる。一方 Marsh et al (1988) は設備投資意思決定は「以降の企業の構造自体を決定するもの」と位置付けたが、この点については次項でさらに深く本事例の論理を検討していくことにしよう。

4-2. 環境予算実践の論理

本社は各拠点の環境設備投資実践の効率性を高めるために、各部門に「競争」と「協調」の同時展開を目指すよう促している。この環境予算実践の原理をまとめたのが、以下の図表3である。

◎「競争」と「協調」

	競争	協調
主なねらい	効率性の追求	戦略の伝播と浸透
目的	企業間における競争優位性の獲得	企業内部部門間でのコミュニケーション活性化による全社的目標の達成
システム設計の頻度	日常的 (オペレーショナル・コントロール)	非日常的 (経営戦略)
主に対象とするシステム	公式システム	非公式システム
具体的な手段	インターナル・ベンチマーキング	環境資本予算の実施と展開
ねらいとするイノベーションの類型	インクリメンタル・イノベーション (構造内の改善)	ラディカル・イノベーション (構造自体の改善)

図表3 環境予算実践の原理と展開

筆者作成

競争原理とは、エコ・エフィシエンシーの高い順に、予算配分を行うということである。エコ・エフィシエンシーとは環境効率性を指し、経済的な投資やコストと環境パフォーマンスの効率性を意味する⁽⁹⁾。競争原理とは、エコ・エフィシエンシーの高い順に、予算配分を行うということである。エコ・エフィシエンシーとは環境効率性をさし、経済的な投資やコスト対環境パフォーマンスの効率性を意味する。つまりそのねらいは最小の経済性

（コストや投資）で最大の環境性（環境パフォーマンス）をもたらすことにある。

協調原理のねらいは、「戦略の伝播と浸透」にある。資本予算が企業全体の今後の構造に大きく関わるということは、Marsh et al. (1988) で確認できた。そのため「戦略の伝播」とは同社が企業全体としてこの環境戦略に取り組むことの重要性を、構成員全員に対してメッセージを送るという点を意味している。一方で「戦略の浸透」とは、環境資本予算の実施やインターナル・ベンチマーキングの展開をきっかけとしてもたらされる。そして①優良事例を広く企業内に伝播させるだけでなく、社内コミュニケーションの活性化を通じて②企業全体に環境への取り組みの文化を醸成させる（ムードをさらに高める）ことを意味している。

同社トップは環境戦略を実現させるために、環境面においても部門間の競争原理を活用しようとした。ただ事業部間の業績評価において、環境評価は競争の俎上にのせるには十分でなかった。おそらくそれは当時の同社内では、まだ環境性が経営を構成する重要な要素の1つと、現場に十分に認識されていなかったのであろう。ただ同社トップはいったん戦略的課題としてあげて社会に公表してしまった以上、環境戦略を実現させる必要があった。そのためこの課題はいったんトップ・マターとし、年次の予算ではなく資本予算制度で展開させることにしたのである。堀井（2015）のバッファローの事例では予算は必達であったため、タイトな条件や環境が同社にイノベーションをもたらしていた。ただ本事例は日常の継続的な予算内の改善活動で目標達成できない場合は、いったんトップ・マターとし、資本予算の競争原理にもとづいた活用によって環境戦略を実現するという活動の有効性を示唆している。

同社トップは現場の現状をただ甘受したわけではない。環境戦略の効率的な実現に向け、生産拠点間でもに経済レベルでの競争を展開させていた。マネジメント・コントロールもその推進プロセスでは、事業部間（ミドル・レベル）の競争を促すことが重要だが、本事例では生産拠点間（ローワー・レベル）の競争を戦略実現に向けて誘発させている点の特徴である。ただ競争の次元はトップが決定した戦略目標を所与とし、それをいかに実現するか（方法）に焦点が当てられていた。つまり、環境負荷総量の削減を主眼とする環境戦略の実現においては、ミドルよりローワーのマネジャの果たす役割が大きく、活動の次元も効果性より効率性に重点が置かれていた。

ここで環境戦略の特徴として、経済性の評価を何度も慎重に展開している点を指摘することができる。地球環境問題は一企業が短期的に取り組んですぐに成果の出る課題ではない。多くの主体が長期的に根強く取り組むことが求められる。こうした課題に対しては、様々な主体が色々な知識や技術を持ち寄って、協働することも一方で重要である。事例企業は全社的で戦略的な課題に対して、企業内部部門間の境界を越えた取り組みを促そうとした（具体的にはインターナル・ベンチマーキングを通して）。ただこうした協働活動は成果や責任の所在をあいまいにするケースもある。ここで同社はあくまで企業の根本原理を

(9) 多様なエコ・エフィシェンシー指標の論理に関しては OECD (1998) が詳しい。こうした実践で先進的な事例として、世界最大級の独化学メーカーの BASF の事例をあげることができる。同社は「エコ効率分析」として、企業サイドで発生する製造コスト・レベルとライフサイクル・レベルの2段階で経済評価を行い、それと環境パフォーマンスとの比較・分析を行った上で、製品・事業展開をしている（＊1996年から開始）。

追究・重視し、徹底させるために、あらゆる段階で経済評価を導入して経済原理の重要性を強調したといえる。つまり「**本質から外れれば外れるほど、本質を重視した。**」といえる。

協調の原理としてのコミュニケーションの主な目的は、構成員に対する環境意識の向上にある。具体的に同社トップはこれを一連の環境戦略の展開と、本事例においては環境予算の実施によって試みている⁽¹⁰⁾。トップはこれまで下位組織が重視してこなかった課題を戦略的課題として位置づけ、環境資本予算を展開した。これを通じてトップは企業構成員全員に全社的・将来的な重要性を伝えることができる。またこうした取り組みは、現場において急激な変化がもたらされなくても、長期継続的な一連の取り組みを通じてテーマの重要性を伝えようとすることで、企業自体の漸進的な構造変革へとつながりうる。

本事例の要点は環境戦略の実現には①競争と協調の原理を効果的に活用すること、②いずれの原理にも生産拠点間のコミュニケーションが重要な役割を果たしていることにある。そして環境戦略が全社的な環境負荷の低減を活動内容とする場合、画期的なパフォーマンスの向上には設備投資がより有効であった。そのため環境負荷削減に向けた継続的な改善活動だけで環境戦略が実現できない場合、トップは資本予算を編成し、この活用を有効化させることが重要である。本事例ではその活用方法として、トップが環境戦略の実現に向けて、ローワーにマネジメント・コントロールと同じ原理（取り組みの主体間における競争原理）を導入し、効果的というよりむしろ効率的な実現方法を探索させるよう動機付けていた。

本稿のファインディングは、予算の達成の仕方には過酷な環境や条件下においてイノベーションを創発させる（堀井 2015）だけでなく、部門にとって達成が困難と判明した時にはいったんトップ・マターとし、資本予算の編成と活用による方法が有効ということである。確かに競争戦略論ではポーターらの主張するように、厳しい環境や条件が企業のイノベーションを誘発させる論調も多い（Porter and Linde 1995 等）。ただ実際人間や社会集団・組織は、そうしたテンションを回避しようとする面もあろう。ただ企業側としてはそうした活動を容認し続けると、そもそもの企業目標の達成が困難になってしまう。事例企業はそうした下位組織の要請をいったんは受容しながらも、やはり最終的には生産拠点間の取り組みにあくまで競争原理を採用し、戦略の効率的な実現に向けて各拠点に取り組みを動機づけていた。ここからも企業が下位組織をコントロールする原理として、「競争原理（経済原理）」を確認することができる。一方環境戦略の実現には「協調」的な社内部門間のインタラクションの重要性も確認することができた（例えば環境資本予算やインターナル・ベンチマーキング等）。そしていずれの原理においても、主体間のコミュニケーションが重要な役割を果たしていた。このように日産のトップは、単に予算目標を強制的かつ一方的に部門に課すのではなく、コミュニケーションを重視して協調原理も活用しながら下位組織を巧みにコントロールしていることが明らかとなった。つまり環境戦略とは「環境」という協調的な原理と、「戦略」という競争的な原理の調和を重視した、極めて企業活動の本質に根差した実践なのである⁽¹¹⁾。

要するに本稿の議論から、企業の環境戦略実現のプロセスは「競争」と「協調」の体系

(10) 本事例の取り組みは前節で述べたように、一連の環境戦略の第3期目の一端をなすものである。

的な展開であり、投資案の評価方法はエコ・エフィシエンシー評価であることを明らかにした。そして実現に向けたプロセスにおいては、トップとローのマネジャ間、ロー・マネジャ同士のインタラクション（特にここではコミュニケーション）が重要な活動であることが分かった。

5. おわりに

本稿では企業の環境戦略の実現に向けた論理と方法を明らかにすることを目的とした。方法は単一ケース・スタディ法であり、事例企業は日産自動車株式会社であった。日産自動車は環境戦略として、一定年度に過去の年度をベースとした自社の環境負荷量を一定レベルに抑制することを公約し、その目標達成に向けて自社の下位組織を動機づけていた。下位組織は生産拠点（ロー・マネジャが責任者）であり、効果性よりも効率性を重視して具体的な達成方法をランキング方式で提案させていた。そして環境性と経済性の両面において優れた（エコ・エフィシエンシーの高い）案件に優先的に予算配分を行っていた。そして優れた案件に関しては社内で情報を共有し、企業全体の競争力の向上も同時に図っていた。こうして戦略を期限以前に実現しただけでなく、環境予算の原資自体も大幅に拡大させていた。つまり環境戦略の実現の論理は「競争」と「協調」の体系的な展開にあり、評価方法はエコ・エフィシエンシー評価によることを明らかにした。

本稿の貢献点は環境戦略の実現に向けた企業内のプロセスを、特に企業の中核的なシステム（予算制度）に着目して明らかにした点である。さらに予算・経営戦略や設備投資といった時系列（短期、中期、長期レベル）での企業システムの連携と展開について明らかにした研究はこれまであまりなされていない。また通常の実践と異なり、企業内における環境性は他の性向とのトレード・オフの頻度も高いため、その複雑な実践の論理を明らかにした点も重要な貢献点である。

今後の課題は大きく3つある。1つは全社レベルの環境戦略の他事例の検討である。本研究で導いた結論の有効性を他事例で検証し、その外的妥当性を検証するとともに、他のメカニズム（活動原理）を探索していくことも必要である。2つ目は製品レベルの環境戦略の実現に向けた企業行動の論理の解明である。企業の環境経営は、最終的には顧客に製品やサービスが購入されて初めて効果性と持続性を持つ。そのためこの論点は全社レベルの検討の次に取り組むべき課題である。また本事例のコントロールの対象はロー・マネジャであったが、今後環境戦略が展開していけば、事業部レベルのコントロール・システムの解明も重要な課題であろう。

3つ目であるが本稿では、企業の環境戦略の中でもこれまでの典型的な取り組みとして、自社の一定時点における排出物・廃棄物の排出量を基準として、特定年度までにその何割以内に排出量を抑制する活動を取り上げた。ただ近年パリ協定⁽¹²⁾を背景として、脱炭素化（カーボン・ニュートラル）やRE100（再生エネルギー100%）に向けて企業が動き始

(11) こうした行動原理は安藤（2020）の主張する「競争」と「調和」という異方向のベクトル間の「ゆれ動きのマネジメント」であり、コントロールの対象は確かにローではあるものの、環境マネジメント・コントロールの本質に根差した実践として捉えることができる。

めている。これはかなり長期にわたる挑戦的な環境目標への取り組みであり、これまでの取り組みとは異なる特性を持つ。それは従来の取り組みはフォア・キャスト（過去のデータにもとづく積み上げ方式）であったのに対し、こうした新しい取り組みはバック・キャスト方式（先に目標を設定し、その達成に向ける画期的な考え方や方法を模索し続ける方式）⁽¹³⁾という点である。ただこうした動向は近年始まったばかりであり、企業実践の一定の蓄積をふまえて今後検討していくことが重要であろう。

〔参考文献〕

- ・ 安藤崇. 2020『環境マネジメント・コントロール：善行の内省と環境コスト・マネジメント』中央経済社.
- ・ 安藤崇. 2022. 「環境目標斉合性の実現に向ける企業システム：ソニーグループのSDGs への取り組みを事例として」『千葉商大論叢』第60巻第1号. 53-72.
- ・ 小倉昇. 2014. 「環境配慮型設備投資決定」國部克彦編著『環境管理会計入門：理論と実践』産業環境管理協会. 83-104.
- ・ 津田博士. 1971「企業の計画過程」古川栄一編『企業行動と経営管理』経林書房.
- ・ 堀井悟志. 2015『戦略経営における予算管理』中央経済社.
- ・ Antony, R. N. and Govindarajan. V. 2007. *Management Control Systems 12th*. McGraw-Hill/Irwin.
- ・ Butler, R. Davis, L. Pike. R. and Sharp. J. 1993. *Strategic Investment Decisions: Theory, Practice and Process*. London and NewYork. Routledge.
- ・ OECD. 1998. *Éco-Efficiency*. Organization for Economic Co-Operation and Development. 樋口清秀監訳. 1999. 『エコ効率：環境という資源の利用効率』シーエーピー出版.
- ・ King, P. 1975. Is the Emphasis of Capital Budgeting Theory Misplaced? *Journal of Business Finance and Accounting*. 2(1). 1975. 69-82.
- ・ Marsh.P. Barwise, P.Thomas, K and Wensley, R. 1988. Managing Strategic Investment Decisions. Pettigrew. A. M. edit. *Competitiveness and the Management Process*. Basil Blackwell.
- ・ Porter, M. E. and van der Linde.C. 1995. Toward a New Conception of the Environment-

(12) パリ協定とは、CO₂排出に関する国を規制する国際法である。同協定は工業化以前と比べて世界の平均気温の上昇を2℃以下におさえるよう各国が目標を設定するよう求めている。今世紀後半には人間が排出するCO₂の分量と技術の進化でCO₂を吸収する分量をつり合わせて、排出を「実質ゼロ」にする目標である。アメリカはトランプ政権下で脱退中であったが、バイデン政権発足直後に復帰し、いずれも国際的な注目を集めた。

(13) 環境問題の改善に向けるバック・キャスト方式の取り組みの重要性については、多くの論者がすでに指摘している。これまでの自社の過去の取り組みを基準とした将来の目標設定では活動成果は限定的な面もある。それは、①過去の延長線上で何ができるかを検討する思考形態だからであり、②自社の過去の状態より環境パフォーマンスは比較的改善させることはできるが、その結果が地球環境全体にどれ程の影響を与えるのかは不明だからである。今後は将来のあるべき理想の状態を先に掲げて、それを実現する手段をそこから検討・実行していくことがより重要であろう。そうした1つの取り組み事例の研究として、安藤（2022）（＊ソニーグループのSDGs経営に関するケーススタディ）をあげることができる。

- Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 9(4). 97-118.
- ・ Shön, D. A. 1983. *The Reflective Practitioner:How Professionals think in Action*. New York.Basic Books.
 - ・ Yin, R. K. 1994. *Case Study Research*. 2nd. Sage Publications. (近藤公彦. 1996. 『ケーススタディの方法 第2版』 千倉書房.)

〔参考資料〕

- ・ 岸雄治. 2017 「NISSAN が挑む CO₂ ゼロ工場 予算の確保と配分：社内コンペで知恵引き出す 省エネの投資対効果高める」『日経エコロジー』 217 (7月号)：78-79.
- ・ 日産自動車株式会社サステナビリティ推進部. 2020 『日産サステナビリティレポート 2020』

(2023.1.14 受稿, 2023.2.27 受理)

〔抄 録〕

本研究は企業の環境戦略の実現に向けた論理と方法を明らかにすることを目的とする。方法は単一ケース・スタディ法であり、事例企業は日産自動車株式会社である。日産自動車は環境戦略として、目標年度内に過去の一定年度の環境負荷量を基準としたレベルに抑制することを公約し、その目標達成に向けて自社の下位組織を動機づけていた。下位組織は生産拠点（ロワー・マネジャが責任者）であり、効果性よりも効率性を重視して具体的な達成方法をトーナメント方式で提案させていた。そして環境性と経済性の両面において優れた（エコ・エフィシエンシーの高い）案件に優先的に予算配分を行っていた。そして優れた案件に関しては社内で情報を共有し、企業全体の競争力の向上を図っていた。これによって戦略実現を目標年度以前に達成しただけでなく、環境予算の原資自体も大幅に拡大させた。つまり環境戦略の実現の論理は「競争」と「協調」の体系的な展開にあり、評価方法はエコ・エフィシエンシー評価によることを明らかにした。本研究の貢献点は、環境戦略の実現に向けた企業内のプロセスを、企業の中核的なシステム（予算制度）に着目して明らかにした点である。特に予算・経営戦略や設備投資といった、企業の短期・中期・長期にわたる企業システムの連携と展開について明らかにした研究はこれまであまりなされていない。また通常の実践と異なり、企業内における環境性はトレード・オフの可能性の高い活動であるため、その複雑な実践の論理を明らかにした点も重要な貢献点である。

本研究では企業の環境戦略の中でもこれまでの典型的な取り組みとして、自社の過去の一定年度における環境負荷量を基準として、目標年度までにその何割以内に排出量を抑制するといった活動を取り上げた（フォア・キャスト方式）。ただ近年パリ協定を背景として、企業はかなり長期にわたる挑戦的な環境目標への取り組みが求められている（バック・キャスト方式）。こうした研究領域が、今後の展開として重要であろう。

〔論 説〕

神輿製造・供給先の時空間分析
—千葉県市川市行徳の神輿製造業者を事例として—

田 中 祥 一 三 隅 貴 史 小 口 広 太

- 1 問題の所在
- 2 先行研究の検討と本論文が検証する仮説
 - (1) 先行研究の検討
 - (2) 行徳産神輿の製造数・供給先に関する仮説
- 3 行徳の神輿製造業者の概要
 - (1) 行徳地域の概要
 - (2) 行徳の神輿製造業者の概要
 - (3) 行徳の神輿製造業者の市場シェア
- 4 時空間分析の結果
 - (1) 利用したデータの詳細と限界
 - (2) 時間的仮説の検証
 - (3) 空間的仮説の検証
- 5 結論

1 問題の所在

本論文は、千葉県市川市行徳（以下、行徳と表記する）の神輿製造業者を事例として、明治時代以降の東京圏⁽¹⁾における神輿の普及過程を明らかにするものである。

行徳は、製塩業や水運業によって、16世紀以降に発展してきた町である。この時期に発展した行徳には、宮大工や仏師などが拠点を構えるに至った。そして、大正・昭和初期の行徳において、神輿製造業が花開いた。現在も行徳は、東京圏の神輿製造・修理の一拠点であり続けている。

東京圏の祭礼の特徴は、宮神輿⁽²⁾が担がれることに加えて、町神輿と呼ばれる神輿も担がれることにある。ここでいう宮神輿とは、神社が保有・管理する神輿であり、町神輿とは、町会が保有・管理する神輿のことを指す。

山・鉾・屋台ではなく、町神輿を地域住民の賑やかしに利用する実践は、他地域の祭礼ではあまり見られない。だが、東京圏においては、行徳などを中心に製造された神輿が、神輿渡御とそれをとおした地域的共同性の涵養に貢献してきたとまとめられる。

(1) 本論文のいう東京圏とは、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県・茨城県の一都四県の中でも、「江戸神輿」と称される形状の神輿、「江戸前」と称される表現が共有されている祭礼やイベントが多数存在している地域を指すものである。この範囲についての詳細は、三隅貴史の研究を参照されたい（三隅 2023：117-118）。

(2) 東京圏ではしばしば、本社神輿と呼ばれる。そのため以下では、本社神輿と表記する。

では、行徳における神輿製造業者は、いつ頃の年代から、東京圏のどの地域に対して神輿を供給してきたのだろうか。先行研究では、この問いに対して十分な検討が行われてこなかった。しかし、この問いに答えることは、1909年頃から盛んになってきた東京圏の神輿渡御がどのように地域的共同性を涵養してきたのかを考える上で、基礎的なデータを提示することにつながるだろう。

そこで本論文は、行徳産神輿の製造数・供給先がどのように推移してきたのかという問いを立てて、この問いに答えることを目的とする。この問いに答えるために、これまでに提示された神輿の製造年や供給先に関する数量的データを二次的に用いて、行徳の神輿製造業者による製造数・供給先を時空間的に整理し、提示する。

2 先行研究の検討と本論文が検証する仮説

(1) 先行研究の検討

東京圏における神輿の製造数や製造年代、そして、供給先について論じた先行研究は、どのような知見を提示しているのだろうか⁽³⁾。

まず、戦前の神輿に関する岸川雅範の研究を紹介していこう。岸川の研究は、戦前の神輿の製造数に影響を与えると思われる二点の知見を提示している。一点目は、1909年頃に賑やかしとして町神輿が用いられる祭礼が成立すること、そして二点目が、1923年(関東大震災)以降に町会の成立が相次ぎ、町会単位での町神輿製造が流行することである。これらの出来事によって、各年代の神輿の製造数が増加していることが推測される。

岸川によると、東京圏で神輿が祭礼の賑やかしの中心になったのは、1900年代のことだという。そしてこれには、山車の廃絶と町神輿の登場という二つの出来事が関係している。

山車の廃絶とは、1890年代に山車が出されなくなったことを指す。この時代に山車が廃絶した理由は、電線の架線、不景気、人口流入の増加による地縁関係の衰退などが挙げられるという(岸川 2017b: 55-58)。

その後、1909年頃に、山車に替わる賑やかしの創出を目的として、町神輿が登場した。大人が担ぐ町神輿の普及のきっかけとなった出来事として岸川が言及したのが、1909年の深川八幡祭りである。ここで61基の町神輿が出されたことが、新聞記事などで盛んに報道され、その後の町神輿の普及につながったという(岸川 2015: 311-312, 2017b: 60)。

その上で1923年以降には、町神輿が多くの祭礼においても製造されるという流行を見せた。岸川は、この時代の町神輿の流行と普及に、地域結合や現実問題への対応のために、関東大震災以降に結成が活発化する町会が関わっていると指摘している(岸川 2017b: 60-62)。

次に、戦後の神輿製造を対象とした研究を紹介しよう。浅草の有名神輿製造業者の七代目宮本卯之助は、彼が関わる宮本卯之助商店が、1950年と1953年に戦火で失われた三社祭の本社神輿3基を再製造したこと、1960年頃に大量の町会から町神輿製造の依頼があったことを語っている(住吉 2016: 66-67)。このように宮本は、1950年頃から1960年頃

(3) 本章における岸川雅範の研究に関する記述や、戦後の神輿ブームに関する記述などについては、筆者の別の論考(三隅 2023: 146-157)を参照している。

までは、戦災で喪失した神輿が積極的に作り直され、神輿渡御にも注目が集まったことを指摘している。

しかし、1960年代半ばになると、神輿への注目は低下していった。実際に宮本は、最も製造依頼が少なかった時期を、1964年の東京五輪の時期だと語っている。そしてこの時期には、町会が保有する神輿を宮本卯之助商店に引き取って欲しいという話さえもあったという（住吉 2016：69-70）。

このような神輿への注目が低下した時代を経て、1970年代前半からは「神輿ブーム」の時代を迎える。本論文では、三隅貴史の研究を踏まえ、神輿ブームを「東京圏において、1970年代前半から1980年代半ばにかけて、神輿担ぎに大きな注目が集まった現象」（三隅 2023：176）と定義する。

この時代の神輿ブームのありようについて説明しよう。三隅による神輿会の設立年に関する分析によると、1970年代に成立した神輿会が37.6%で、最多である（同：169-171）。加えて三隅による、三社祭の来場者数の分析では、1970年頃まで多くの来場者を集めていなかった三社祭において、1971年頃から来場者が増え始めることが指摘されている。そして1974年頃からは、より目立った来場者数の増加が見られ、1978年から1982年にかけて、これまでよりも多い、特筆すべき数に至っているという（同：89-93）。以上の三隅の研究からは、この時期に神輿を担ぐことを望む人や、東京圏の有名祭礼の来場者数が大幅に増加していることが分かる。これらは、神輿の製造数などにも影響を与えていることが想像されよう。

更に、行徳まちづくり協議会による書籍の議論を紹介する。本書は、行徳産の108基の神輿に関するデータを紹介しながら、神輿製造に二度の「ブーム」があることを指摘している。一度目は、大正期から太平洋戦争開始までの時期であり、二度目は、1950年から1973年頃までだという（行徳まちづくり協議会編 2022：65-68）。

二つのブームの要因についての説明を紹介しよう。まず、一度目の要因は、山車が衰退し、その代替として神輿が新調されたこと、大正期に多くの神社で本社神輿が新調されたこと、町会が成立し、それに伴って町神輿が新調されたこと、1926年の昭和天皇即位に伴って神輿が新調されたこと、1933年の皇太子の誕生に伴って神輿が新調されたこと、1940年の皇紀2600年に伴って本社神輿が新調されたことの六点にあるという（同：65-66）。

そして、二度目の要因は、戦火で失われた神輿が再製造されたこと、再開された祭礼において神輿需要が増大したこと、町会組織が復活し、町神輿所有が増加したこと、山車が完全に衰退し、神輿担ぎが主流化したことの四点にあるという（同：68）。

これらの指摘は、他の先行研究には見当たらないものも多く、興味深い。しかし同時に、より主張を明確にする余地もまた、残されている。まず指摘できるのが、ブームの時期として具体的な年数が挙げられている1926年・1933年・1940年について、1940年を除いて数量的なデータが十分に示されていない点である。データや製造業者への聞き取り調査などから、これらの主張が裏付けられる必要がある。

また、データの解釈に対する改善点として、以下の点が挙げられよう。まず、昭和天皇即位に伴って神輿が新調されたとすれば、1926年12月25日に行われた皇位継承に伴う1926年の神輿の新調数よりも、即位の礼とそれに伴う祝賀行事が行われた1928年の新調数に注目する必要があると筆者は考えている。皇太子の誕生に伴う神輿の新調については、

誕生前の奉祝ムードの盛り上がりも確認できるが、誕生日が1933年12月23日であることに鑑みれば、1934年の新調数に注目するのが妥当であろう。

次に、二度のブームを、それぞれ20年以上という長い期間として設定している点である。例えば、すでに紹介した先行研究では、ここで示されている二度目のブームの最中に、常に神輿の製造が盛んだったとはいえない可能性が指摘されている。それ故に、特に製造数の増加が顕著な時期に限定してブームを示すことで、より鮮明な議論が可能になるだろう。本論文では、二度のブームの要因と、先述の問題点を中心に、本書の主張を再検討する。

最後に、東京西部地域における神輿の新調・修理について述べた研究を取り上げる。まず、大田区立郷土博物館は、区内における1970年から1983年までの60基の大中小神輿の新調・修理についてまとめている（大田区立郷土博物館編 1983：17）。大田区内には約300基の大中小神輿が存在すると論じられているため、この時期に20%ほどの神輿が新調・修理されているとまとめられる。

本書に掲載された60基の神輿の新調・修理に関するデータを、製造年が不明のものを除いて棒グラフ（標本数：51）にしたものが、図1である。1975年頃から神輿の新調・修理が目立つが、その中でも特に顕著なのが、1978年頃から1983年である。

これと同様の傾向を、調布市における神輿の製造年について分析した北村敏も指摘している。調布市における神輿の製造をまとめた北村の表では、1980年から1983年の神輿の製造数が際立って多いことが示されている。一方で、1987年秋に実施された調査であるにもかかわらず、1984年以降の神輿の製造は、1基しか記録されていない（北村 1989：196-197）。つまり調布市では、1980年代前半に目立った製造増が見られ、それ以降はあまり見られなくなった可能性がある。

(2) 行徳産神輿の製造数・供給先に関する仮説

以上をまとめると、先行研究においては、神輿の製造数・供給先について、以下の仮説が提示されている。

まず、時間的な製造数の推移に関する仮説は、以下の通りである。

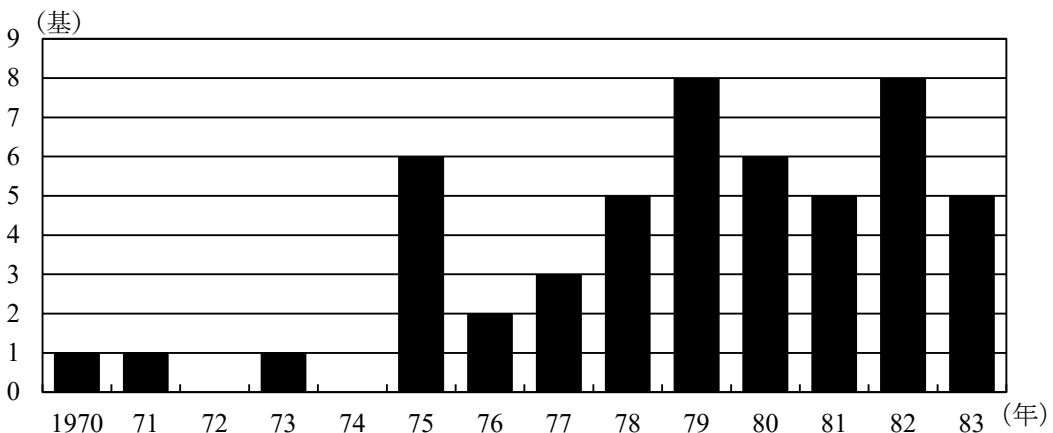


図1 大田区内における神輿の新調・修理数の推移（1970年～1983年）

出典：大田区立郷土博物館編（1983）をもとに、筆者作成

- 仮説①：町神輿が発明されたため、1909年以降の神輿の製造数が増加した。
- 仮説②：町会が増加し、町会単位での町神輿製造が流行したため、1923年から神輿の製造数が増加した。特に、国民国家の祝祭と重なる1928年・1934年・1940年には神輿の製造数が増加した。
- 仮説③：太平洋戦争の開戦と敗戦のため、1941年から1949年頃まで神輿の製造数が減少した。
- 仮説④：戦後、戦火で失われた神輿が再製造されたため、1950年頃から1960年前後まで神輿の製造数が増加した。
- 仮説⑤：神輿への注目が低下する時期を迎えたため、1960年頃から1960年代半ばまで神輿の製造数が減少した。
- 仮説⑥：1970年代前半から1980年代半ばにかけて神輿ブームが生じたため、この時期から神輿の製造数が増加した。
- 仮説⑦：1980年代半ば以降に神輿渡御の人气が一段落したため、神輿の製造数が減少した。

次に、空間的な供給先の推移に関する仮説は、以下の通りである。

- 仮説A：最初期の町神輿の登場が東京中心部であるため、1910年代は東京中心部が神輿の主要な供給先となった。
- 仮説B：町会が幅広い地域に拡大していったため、1923年から1930年代までの神輿の供給先は、東京中心部から周辺地域に拡大した。
- 仮説C：東京中心部が戦火に見舞われ、神輿が失われたため、1950年頃から1960年前後までは東京中心部が神輿の主要な供給先となった。
- 仮説D：神輿ブームの影響で幅広い地域で神輿が担がれるようになったため、1970年代前半以降の神輿の供給先が、東京中心部から多様化していった。

3 行徳の神輿製造業者の概要

本論文が対象とする行徳とは、いかなる地域なのか。町神輿のデータ分析を実施する前に、行徳地域の概要や歴史、そして、行徳の神輿製造業者のありようについて論じていこう。

(1) 行徳地域の概要

行徳は、千葉県北西部に位置し、市川市に属する。現在の市川市は、江戸川放水路で南北が分断されている。そのうち南側地域が、一般に行徳と称されている。

行徳は元々、旧江戸川と東京湾に挟まれた砂州であった。東京湾沿岸に浅瀬が広がっているため、16世紀頃から、小田原北条氏の庇護を受けて製塩業が盛んに行われた（行徳まちづくり協議会編 2022：12）。16世紀末に徳川氏が支配下に置いてからは、幕府の直轄領となった。これは、塩が軍需品として重要だったことに基づく。江戸の近郊に位置した行徳は、塩の供給地として注目され、一大製造地として開発されたのである（同：12）。

製塩業の発展をきっかけとして、水運業も活発化した。既に述べたとおり行徳は、江戸川沿いに位置し、物流や交通の中継地となりうる場所である。そのため江戸幕府により、

行徳の水運業の活性化を目的に河川の整備が進んだ(鈴木 2018:162)。行徳と江戸との往来はますます増加し、行徳の町はその恩恵を受けることになった。

そして、製塩業や水運業によって発展してきた行徳では、戦国時代から江戸時代にかけて多数の寺院が建立され、維持されてきた。行徳まちづくり協議会によると、行徳には37もの寺院が現存する(行徳まちづくり協議会編 2022:48-52)。寺院の多さは、この地域に対する権力者の庇護や、檀家となる地域住民の多さが理由だと考えられる。その結果、宮大工や仏師といった職人が集積することになった。

筆者は、江戸時代の行徳において、宮大工や仏師といった職人が集積したのは、水運によって木材などの原材料や部品の調達が容易であったこと、また、江戸や江戸川下流域との往来が容易であり、行徳以外の仕事をも請け負えたことが要因だと考えている。

(2) 行徳の神輿製造業者の概要

このように登場した行徳の宮大工や仏師といった職業の中から、神輿製造業者が登場する。行徳には、本論文が中心的な対象とする大正・昭和期に注目を集めた神輿製造業者が三社存在した。以下では、この三社について、簡単に紹介しよう。

一社目は、「浅子神輿店」である。浅子神輿店の創業は不明だが、室町時代応仁年間とされる。襲名は浅子周慶であり、市川市本行徳に社屋を構える。2007年に第16代浅子周慶が死去したことにより、廃業した。

行徳まちづくり協議会によると、1887年3月に発行された『東都諸工名誉五副対』には、浅子周慶が「仏師」として掲載されているという。ここからは浅子周慶が、江戸時代から明治時代にかけては仏師を家業としていたと推測できる(行徳まちづくり協議会編 2022:53-57)。

後に提示する表2(102ページ以降)における、浅子周慶による最初の神輿は、1877年に製造された素盞雄神社(荒川区)の神輿であり、第13代の手によるものである。その後、第14代が1930年代から活発に神輿を製造するに至った。戦後、1950年代に第15代作のもの非常に多く見られ、町神輿の復興期を支えた。

二社目は、「後藤神輿店」である。後藤神輿店の創業は不明であり、江戸時代初期といわれている。襲名は後藤直光であり、市川市関ヶ島に社屋を構える(千葉県農業協同組合中央会・テレビ企画班編 1972:19-20)。平成半ばに廃業した(行徳まちづくり協議会編 2022:61)。

後藤直光は、1859年に萩原鳥見神社本殿(千葉県印西市)、1919年に原木山妙行寺山門(市川市)を手掛けたとされている。ここからは後藤直光が、木彫刻を扱う堂宮彫刻師であったと推測できる(行徳まちづくり協議会編 2022:61-63)。

表2における後藤直光による最初の神輿は、1848年に製造された白鬚神社(墨田区)の神輿である。明治時代にも多くの神輿を製造しているが、製造が盛んになるのは1917年以降であり、戦前に特に大きなシェアを占めたとまとめられる。

三社目は、「中台製作所」である。市川市本塩に社屋を構える。中台製作所の創業は、1848年とされる。初代当主は、社寺建築や仏具の飾り付けを行う鋳師であり、職人家系であった(中台 1991:5)。

三代目当主は、戦後に浅子神輿店で職を得て、木地師として活躍した。その後独立し、

1950年頃に神輿製造を開始した（同：67-68）。現在は五代目であり、行徳三社の中で唯一、神輿の製造・修理を業務として、継続している⁽⁴⁾。

(3) 行徳の神輿製造業者の市場シェア

では、行徳の神輿製造業者が製造した神輿は、東京圏においてどのような地位を占めていたのか。ここでは、原義郎の書籍（原編 1997）に掲載されている本社神輿（標本数：293）における、行徳産神輿の割合を示す。

製造者不詳の事例を除いた、203基の本社神輿の製造者を見ると、宮本卯之助商店（台東区）が58基で全体の約29%を占め、最も多い。それに続いて後藤直光が33基（約16%）、浅子周慶が21基（約10%）となっている。次の宮惣（台東区）は8基（約4%）にとどまっており、この三社の影響力が大きいことも読み取れよう。

続く図2は、各時代の神輿製造数において、宮本卯之助商店と行徳二社が占めるシェアをグラフで示したものである。1910年以前の行徳産神輿のシェアは、6.9%と低い。続く1911年から1930年に、30%を超え、1960年までは、40%前後で推移する。そして、1961年から1980年には10%を割り込むが、その後、1981年から1997年には20%を超え、持ち直しに成功している。

一方で、1910年以前の宮本卯之助商店のシェアは、行徳二社と同様に6.9%である。

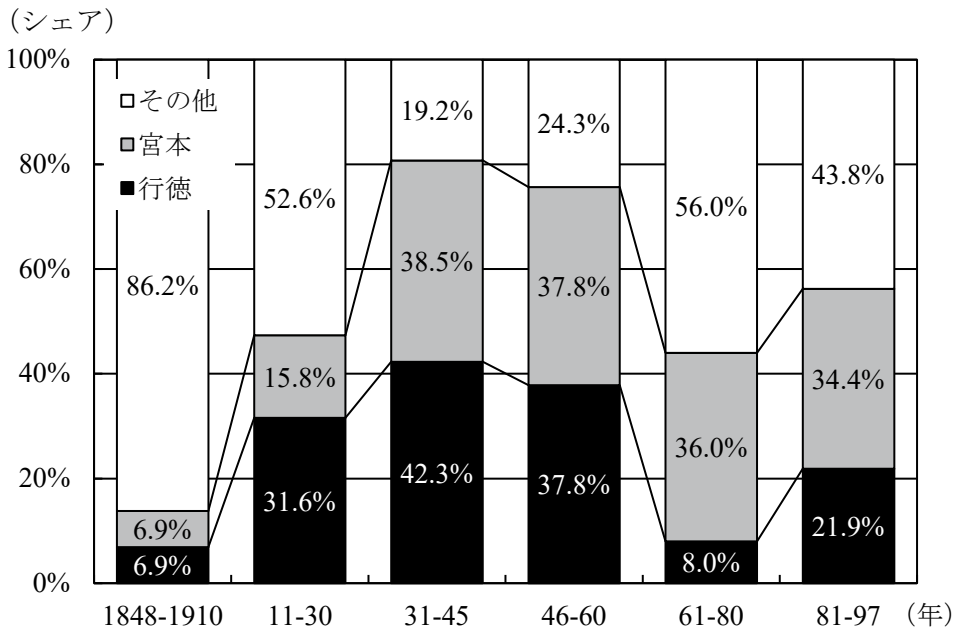


図2 各時代の神輿製造数における宮本卯之助商店と行徳二社のシェアの推移 (1848年～1997年)

出典：原編（1997）をもとに、筆者作成

(4) ただ表2には、中台製作所の神輿は1基しか含まれていない。それ故に、本書の分析は、浅子神輿店・後藤神輿店の二社の神輿製造を中心とするものだといってよい。

1911 年から 1930 年には 15.8%と、後の時代と比べると低い水準である。その後、1931 年から 1945 年以降に、たった一社で 30%を超え、その後も 30%代という高いシェアを維持している。

このグラフからは、1910 年以前においては、高いシェアを誇る神輿製造業者が不在であったこと、1911 年から 1960 年まで、行徳産神輿が最盛期に至ること、1931 年から 1960 年まで、行徳二社に宮本卯之助商店が一社で対抗していること、行徳産神輿が衰退する 1960 年以降は、宮本卯之助商店が高いシェアを誇る時代に至っていることの四点を読み取れる。

4 時空間分析の結果

以上を踏まえ、神輿の製造数・供給先に関する時空間分析の概要と結果を論じよう。

(1) 利用したデータの詳細と限界

まず、本論文で利用するデータの詳細について論じよう。本論文では、書籍として出版され、神輿の所在地・製造年・製造者が記録されている行徳産神輿のデータを二次的に利用し、分析を行う。分析対象とする書籍とその略称を、表 1 に示す⁽⁵⁾。これらのデータは、書籍という出版物に掲載されたデータであるという意味において、一定程度の信頼がかけられるものといえよう。

しかしながら、これらのデータが多くの問題点を有していることも事実である。第一の問題点は、これらのデータの収集が、東京圏の神輿の中から無作為に抽出して行われたものではない点である。つまりこのデータは、統計に基づく適切な社会調査の結果だとはいえない。

第二の問題点は、対象となっている神輿が分布する地理的範囲が明確ではなく、偏りが見られる点である。例えば、「春・秋」「宮神輿」「協議会」は、どのような範囲を対象として、どのように収集されたデータを掲載しているのかという点が、明確だとはいえない⁽⁶⁾。

また、本論文が利用する書籍には、神田祭のみを対象とした「明神様」と市川市周辺の祭礼を多く取り上げている「協議会」が含まれる。加えて「春・秋」は、東京 23 区中心

表 1 本論文で分析対象とした書籍

書誌情報	標本数	略称
行徳まちづくり協議会編, 2022, 『行徳の歴史と神輿と祭り』行徳まちづくり協議会.	92	協議会
原義郎編著, 1997, 『東京わが町宮神輿名鑑』三省堂.	44	宮神輿
林順信, 1983a, 『江戸神輿春秋：春の巻』大正出版.	12	春
林順信, 1983b, 『江戸神輿春秋：秋の巻』大正出版.	14	秋
江都天下祭研究会神田倶楽部, 2001, 『明神さまの氏子とお神輿』武蔵野書院.	14	明神様
合計（重複除く）	128	

出典：それぞれの書籍をもとに、筆者作成

(5) これらの五冊の書籍を選定するにあたっては、岸川が作成した町神輿のリストにおいて対象とした書籍を参考にした（岸川 2017a：397-407）。

部の有名祭礼のデータを多く掲載している傾向を有する。つまり、東京 23 区東部地域と千葉県市川市周辺の神輿のデータが多い一方で、東京 23 区外や、千葉県西部を除く東京周辺の四県の町神輿のデータが少ない傾向が指摘できるだろう。

第三の問題点は、これらの書籍の出版年にばらつきがあり、かつ、最新のデータとはいえない点である。特に、本データの一定の情報源となっている「春・秋」が、1983 年に出版されていることは、1984 年以降に製造された神輿の分析を困難にしている。

更に、これらの書籍が、調査当時に現存した神輿を中心に記載している点も重要である。本データには、既に戦火などで失われた神輿が含まれていない。この影響が現れているのが、戦前に東京中心部で作られた神輿がかなり少ないことである。これを、戦前の東京中心部において、神輿が製造されていなかったと解釈すべきではなく、東京大空襲等の戦火によって神輿が失われていると解釈すべきであろう。

第四の問題点は、製造年が当事者たちの記録・伝聞などに基づいており、必ずしも正確なものではない可能性がある点、あるいは、製造年が不明、または、数年間の幅を含む曖昧なデータが含まれている点である。この点については、筆者によるデータの整理の段階で、製造年が不明なものとは 5 年以上の幅を含む曖昧なデータは分析対象から除いた上で分析を行っている。整理の内訳については、注釈 7 及び、表 2 の注釈を参照されたい。

以上の問題点を踏まえると、このデータによって示される分析結果は、かなり偏ったものになる可能性も否めない。ただ、東京圏の神輿の所在地や製造年・製作者に関する公的団体による調査、あるいは、無作為抽出に基づく調査は存在しない。その中で、東京圏の神輿渡御への理解を深める上で、行徳産神輿に関する基礎的なデータを整備することが不可欠であろう。

以上より本論文では、これらのデータの問題点を踏まえつつ、分析結果を提示していきたい。102 ページ以降の表 2 は、本論文にて分析に利用した、全てのデータを時系列順に提示したものである⁽⁷⁾。

(2) 時間的仮説の検証

図 3 は、行徳産神輿の製造数（標本数：128）を、時系列順に棒グラフにまとめたものである。以下では、表 2 と図 3 に基づいて、時間的な仮説①～⑦を検証する。

「仮説①：町神輿が発明されたため、1909 年以降の神輿の製造数が増加した」について論じよう。

最初期の神輿は、1848 年の白鬚神社（墨田区）、1877 年の素盞雄神社（荒川区）、1890 年の千住河原町稻荷神社（足立区）、1900 年の八剣神社（千葉県船橋市）である。

表 2 からは、1917 年までは、4 基の神輿の製造時期にそれぞれ 10 年以上の間隔がある

(6) これらの書籍の中で「協議会」については、データの収集方法を編者に確認することができた。編者によると、浅子神輿店の神輿については、浅子神輿店内に残されていた所有情報を元にして、編者が実際に確認するという形式で収集し、後藤神輿店の神輿については、神輿写真家などからの情報を元にして、編者が実際に確認するという形式で収集したという。

(7) なお、岩本町一丁目の町神輿については、「明神様」と「協議会」に記述が見られるが、「明神様」記載の写真を見る限り、この神輿は宮本卯之助商店の作であり、いずれの書籍の記載も誤っているように思われた。それ故に本論文では、この神輿を分析対象から除外している。

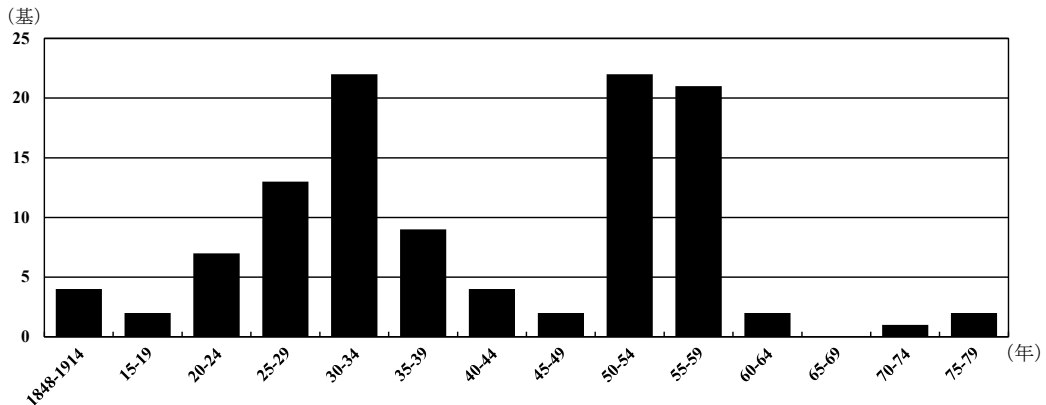


図3 行徳産神輿製造数の年代別推移 (1848年～1979年)

出典：それぞれの書籍をもとに、筆者作成

ことを指摘できる。つまりこの時期には、行徳の業者が、仏師や堂宮彫刻師などの仕事の一環として、神社からの依頼に応じて神輿を製造していた可能性がある。

1909年頃に町神輿が登場するが、表2では、1910年から1919年頃までの神輿の製造が多く見られる訳ではない⁽⁸⁾。1909年頃の草創期の町神輿をどの業者が製造していたのか（あるいは、地域の職人や住民が作ったのか）という論点は、今後検証されるべき課題である。

「仮説②：町会が増加し、町会単位での町神輿製造が流行したため、1923年から神輿の製造数が増加した。特に、国民国家の祝祭と重なる1928年・1934年・1940年には神輿の製造数が増加した」について論じよう。

これについては、表2と図3で示したとおり、この時期の神輿製造に顕著な盛り上がりが見られる。例えば、東京中心部では、1926年の富岡八幡宮牡丹二・三丁目町会（江東区）などが、周辺地域のものとしては、1924年の熊野神社角筈三丁目町会（新宿区）などが挙げられる。

特筆すべきは、1930年頃から1936年頃までの製造数であろう。この時期の神輿の事例として、1931年の矢崎稲荷神社（台東区）、1934年の大國魂神社（府中市）の二之宮・三之宮などが挙げられる。1930年から1934年にかけての製造数は22基であり、1950年から1954年（22基）、1955年から1959年（21基）と並び、行徳産神輿の最盛期といえよう。この時期に、神輿製造を専業にできるだけの市場が成立した可能性がある。

最後に、1928年・1934年・1940年の盛り上がりについて論じよう。表2から、1928年は、製造年が明確でない神輿を除いても、顕著な盛り上がりを確認することができる。続いて、1934年は単年あたりの製造数が最も多い（8基）、1930年代でも特筆すべき年にあたり、1940年は戦前最後の神輿製造が見られる年である⁽⁹⁾。つまりいずれも、前後と比較して明確な盛り上がりを確認できる。

(8) データの限界として論じたとおり、この時期の神輿製造が目立たない理由として、戦火によって失われたという理由が考えられる。

「仮説③：太平洋戦争の開戦と敗戦のため、1941年から1949年頃まで神輿の製造数が減少した」について論じよう。

先行研究が指摘するとおり、1941年から1947年までは神輿の製造が見られない。この理由は、太平洋戦争の開戦であろう。この時期には、金属や木材を利用して贅沢な神輿を製造する余裕が失われていったと推測できる。

1940年以降、次の神輿の製造は、太平洋戦争終了後の1947年を待たねばならない。しかもその後、1947年・1949年・1950年と製造数が1基の年が続いている。ここからは、敗戦後の混乱を読み取ることができる。

「仮説④：戦後、戦火で失われた神輿が再製造されたため、1950年頃から1960年前後まで神輿の製造数が増加した」について論じよう。

これについては、1951年頃から製造数の急上昇が見られる。例えば、1952年には、富岡八幡宮東陽五丁目町会（江東区）や鐵砲洲稻荷神社銀座一丁目東町会（中央区）が、1954年には芝大神宮宮元町会（港区）が神輿を製造している。表2からは、戦後神輿が最も多く製造されたのが、1950年代、特に、1952年から1955年までと結論づけられる。

「仮説⑤：神輿への注目が低下する時期を迎えたため、1960年頃から1960年代半ばまで神輿の製造数が減少した」について論じよう。

表2からは、1955年まで顕著な製造数が見られた上で、1959年までは一定の神輿製造が見られること、そして、1960年から顕著な落ち込みが見られ、製造数がゼロの年も散見される。このように、1950年代前半に増加した神輿の製造数は、1960年代前半に再び落ち込んでいる。製造数が少ない傾向は、1970年代後半まで続く。

「仮説⑥：1970年代前半から1980年代半ばにかけて神輿ブームが生じたため、この時期から神輿の製造数が増加した」について論じよう。

表2からは、この時期の盛り上がりを確認することができないどころか、1970年代後半までの製造数が少ないことが明らかになった。その上で、1977年の浅草神社象潟一丁目町会（台東区）、1978年の熊野神社（多摩市）というように、1970年代後半には製造が見られる。しかし、全盛期には程遠い。

表2からは僅かにしか浮かび上がらないものの、1970年代後半から1983年頃までの東京西部地域において神輿の製造数が多かったことは、先行研究において実証的に示されている。ではなぜ、表2ではこれが裏付けられなかったのか。これに関して、仮説を以下に示しておこう。

第一に、行徳の神輿製造業者の製造数が低下した可能性である。これには二点の理由が考えられる。一点目は、神輿製造業者内の職人の去就である。神輿の製造には優秀な職人の存在が不可欠だが、優秀な職人が他の業者に移ったり、病気などで仕事を継続できなくなり、行徳の神輿製造業者の製造能力が低下した可能性がある。

二点目は、行徳における大規模な宅地開発の影響である。1969年には、営団地下鉄（現東京メトロ）東西線の行徳駅が開業しており、その後、これを受けた大規模な区画整理と宅地開発が行われた（鈴木 2018：575-591）。土地を持つ旧家の中では、不動産業を始め

(9) ただし、鬼越神明社の神輿については、参照元となる「協議会」において、データが曖昧な可能性が指摘されていることに留意されたい。

る者も多かったといわれており、家業に影響を与えた可能性が考えられる。

第二に、行徳以外での神輿製造が増加した可能性である。例えば、先述の図2からは、宮本卯之助商店が占める割合が1931年以降、増加していることが分かる。また、1961年以降には、行徳産神輿のシェアが低下しているにもかかわらず、宮本卯之助商店のシェアは安定している。この時期に、三社祭が最も「格好良い」祭礼に位置付けられたことで、それを支えてきた宮本卯之助商店のブランド力が向上した可能性がある。それ故に、この時期に神輿を新調した周辺地域においては、宮本卯之助商店が選択されていたのかもしれない。

第三に、これらの地域の神輿が、自作されており、業者が供給していない可能性である。例えば、先述の大田区立郷土博物館が取り上げた60の神輿のうち9基(15%)は、手製か、製造が容易であり、手製の可能性が高いと推測できる万灯神輿である(大田区立郷土博物館編 1983:17)。ここからは、この時期に東京西部地域で新調された神輿の一定数が手製の可能性を指摘できる。

最後に、「仮説⑦：1980年代半ば以降に神輿渡御の人气が一段落したため、神輿の製造数が減少した」について論じよう。

表2からは、1985年より再び神輿の製造が見られる。また、1986年・1987年・1991年及び1992年には複数の製造が見られる。1983年に出版された「春・秋」の記載が見られなくなるにもかかわらず、1986年から1992年にかけて、一定の製造数が見られることは、注目に値するだろう。現時点で筆者は、この時代の行徳産神輿の製造数の復活を整合的に説明する仮説を提示することはできない。その後、1995年以降の神輿の製造は目立っていない。この時期に、浅子神輿店・後藤神輿店の廃業が重なっていることも印象的である⁽¹⁰⁾。

平成時代以降の神輿製造数の減少は、神輿というモノが有する、高価ではあるが、長持ちするという特徴が関係していると考えられる。1990年代に神輿を新調した千葉県のある町会の会員への聞き取り調査(2018年10月6日実施)によると、新調した町神輿の価格は、数千万円だった。そしてこのような大金を捻出するために、町会会員のうち一人で百万円を寄付した人もいたという。その上で、現在の町会会員の価値観では、神輿を新調するという目的でのこのような大金の寄付は望めないだろうと語った。

このように、神輿は高価である。そのため、今までに神輿を新調しなかった地域が、今後神輿を購入し、新しく神輿渡御を実施し始めるとは考えづらい。つまり、神輿の普及による新調増加の見込みは薄い。そして、神輿は長持ちする。だからこそ、今までに新調した地域では、神輿の修理が中心となる。現代の神輿製造業は、新調ではなく、修理を中心とせざるを得ない時代に至っているといえよう。

(3) 空間的仮説の検証

次に、空間的仮説について論じていこう。まず、先行研究では指摘されていないが、1920年頃までに製造された神輿が、水運によって供給されている可能性があることを指摘しておきたい。

(10) この時期の両者の廃業は、いずれも後継者の不在を理由とするものであり、経営上の問題ではないと語られている。

日本において、自動車やトラックを利用した陸上輸送が普及し始めたのは、1920年代以降、特に、関東大震災以後のことだとされている（増田編 2006：19-22）。実際に、平塚八幡宮（神奈川県平塚市）への聞き取り調査（2019年1月20日実施）からは、1935年に製造された行徳産神輿がトラックで運ばれてきたという旨の語りが得られた。

しかしながら、少なくとも明治時代から大正時代初期にかけては、トラックの普及が見られない。そのため、重量のある神輿は、水運で供給されたのではないだろうか。例えば、1848年の白鬚神社（墨田区）は隅田川流域に鎮座する。同様の理由より、1877年の素盞雄神社（荒川区）、1890年の千住河原町稲荷神社（足立区）、1917年の住吉神社月島四之部町会（中央区）の3基についても、河川流域・東京湾岸に位置するため、水運での輸送の可能性が高い⁽¹¹⁾。

1922年頃までの行徳産神輿の供給先は、河川流域・東京湾岸に一定の集中が見られ、それ以降は、水運での供給が困難な地域へと拡大している。つまり、陸上交通の普及が、これらの地域への供給に影響を与えていると考えられる。

以上の独自研究に続いて、仮説の検証を進めよう。まず、「仮説A：最初期の町神輿の登場が東京中心部であるため、1910年代は東京中心部が神輿の主要な供給先となった」について論じたい。

1910年代の東京中心部の神輿として、1917年の住吉神社月島四之部町会（中央区）がある。ただ表2には、この時代の神輿の記録が少なく、これ以外の事例を示すことができない。つまり、この仮説を検証するに至ることができなかったと総括できる。

草創期の町神輿普及の様子が不明瞭な一方で、1917年の香取神社五分一町会（江戸川区）、1922年の胡録神社湊新田自治会（市川市）、1924年の熊野神社角筈三丁目町会（新宿区）など、それより少し遅い時期に、周辺地域で町神輿が普及する様子を読み取ることができる。

このように本論文では、仮説Aを検証することができなかった。これについて、東京中心部でこの時期に神輿が製造されていなかったというよりも、この時期に製造された神輿が戦火で失われており、再製造されているが故に、現在の資料から明らかにすることができなかったと、筆者は考えている。異なるデータを用いた分析が、今後の課題といえよう。

「仮説B：町会が幅広い地域に拡大していったため、1923年から1930年代までの神輿の供給先は、東京中心部から周辺地域に拡大した」について論じよう。

表2からはこの仮説に対して、以下のことが主張できる。まず、この時期の東京中心部でも目立った製造が見られる。データの偏りが現れていることも否定できないが、1930年代の中央区における製造は6基であり、この地域における戦火による喪失と再製造が多い可能性を踏まえれば、目立った数といえよう。つまり、この時期に町神輿を新調した東京中心部の町会も多いということになる。

また、1926年頃までの供給先は、千葉県浦安市・市川市や、江東区・江戸川区・台東区などの行徳の近隣地域が中心である。その上で、1927年頃からは、供給先の拡大が著

(11) 筆者は表2の中で、これ以外に、1900年の八剣神社（千葉県船橋市）、1917年の香取神社（江戸川区）、1921年の諏訪神社（江戸川区）、1922年の水稲荷神社（新宿区）なども水運による供給の可能性があると考えている。

しい。例えば、1929年の洲崎大神（神奈川県横浜市神奈川区）、1934年の大國魂神社二之宮・三之宮（府中市）、1936年の平塚八幡宮（神奈川県平塚市）などがある。この時期に周辺地域においても神輿が求められるようになり、行徳産神輿がこれらの離れた供給先への販路の拡大に成功したとまとめられる。1940年の美瑛神社（北海道美瑛町）はその顕著な表れといえるだろう。

「仮説C：東京中心部が戦火に見舞われ、神輿が失われたため、1950年頃から1960年前後までは東京中心部が神輿の主要な供給先となった」について論じよう。

この時期に製造された神輿の供給先は、データの偏りを考慮しなければならないが、中央区・千代田区・江東区が目立っている。例えば、1950年の富岡八幡宮東陽一丁目町会（江東区）、1952年の鐵砲洲稲荷神社銀座一丁目東町会（中央区）、1952年の神田神社佐久二平河町会（千代田区）などが挙げられる。これらは、戦火によって失われた神輿が、この時代に再製造されたと考えられる。

最後に、「仮説D：神輿ブームの影響で幅広い地域で神輿が担がれるようになったため、1970年代前半以降の神輿の供給先が、東京中心部から多様化していった」について論じよう。

表2からは、この時期の神輿の供給先が、1930年代以上の多様化を見せていることが読み取れる。これは、1973年の大國魂神社（府中市）、1978年の熊野神社（多摩市）、1985年の寒川神社一之宮（神奈川県寒川町）、1992年の氷川神社（北海道新冠町）などに代表される。1950年代の東京23区東部における普及が一段落し、供給先が拡大していったと考えられる。

5 結論

本論文は、行徳産神輿の製造数・供給先がどのように推移してきたのかという問いに答えることを目的としてきた。この問いに答える形で、本論文の結論として、江戸時代から平成時代初期までの行徳産神輿の製造数・供給先の変化が、以下の七つの時代から構成されることを明らかにした。

①：水運供給・兼業期（1848年から1922年まで）

この時期は、多くの製造数が見られなかった。行徳で製造された数少ない神輿は、水運によって供給されたと考えられる。そして、行徳の神輿製造業者が、専業で神輿を製造してはならず、宮大工・仏師などと兼業する形式で製造を行っていた。

先行研究では、1909年以降に、町神輿が登場することが指摘されている。そのため、東京中心部での神輿の製造数が増加すると考えられる。だが表2では、1917年に2基の製造が見られるのみで、それ以前の盛り上がりはなかった。この時期の神輿製造の研究が進むことで、「町会成立・国民国家の祝祭に伴う神輿製造流行・専業期」への移行がより早い時期になる可能性が指摘できる。

②：町会成立・国民国家の祝祭に伴う神輿製造流行・専業期（1923年から1940年まで）

この時期は、町会の成立と町神輿の流行に伴い、神輿の製造数が爆発的に増加した。そ

れによって、行徳の神輿製造業者が神輿への専業を始めた時期にあたる。中でも、1930年から1934年までは、1950年代と並んで、行徳産神輿が最も多く製造された時期の一つである。加えて、昭和天皇即位（1928年）、皇太子の誕生（1934年）、そして皇紀2600年（1940年）など、国民国家の祝祭に伴う神輿製造が行われたことも、この時期の増加に貢献した。

これらの時期に神輿が、トラック等の陸運で供給されるようになったと考えられる。そのため、行徳産神輿の供給先は、市川市近郊自治体だけでなく、三多摩地域など、幅広い地域に拡大した。

③：太平洋戦争による製造停滞期（1941年から1950年まで）

この時期は、太平洋戦争の開戦及び、敗戦の影響で、神輿の製造がほとんど見られなかった。

④：戦後復興に伴う繁忙期（1951年から1959年まで）

この時期は、戦火によって失われた神輿が再製造されたことにより、製造数が爆発的に増加した。そしてこの時期は、1930年代前半と共に、行徳産神輿が最も多く製造された時期にあたる。

この時期に製造された神輿の供給先は、東京中心部（中央区・千代田区・江東区）が多いことが特徴的である。この理由は、これらの地域が、戦火による激しい被害を受けたからだと推測される。

⑤：行徳産神輿停滞・祭礼への注目の衰退期（1960年から1976年まで）

この時期は、高度経済成長などに伴い、全国的に祭礼への注目が減退した。こうした環境の変化や、戦前に神輿を有していた地域に概ね再供給されたことなどから、神輿の製造数が大幅に減少した。また、行徳の製造業者による神輿のシェアが落ち込む時期でもある。本論文では、筆者の行徳産神輿のデータにおいて、1977年・1978年と連続した神輿の製造が見られることを踏まえて、1976年にこの時期が終了するとした。

1970年代半ばには、祭礼への注目が増大することが指摘されているにもかかわらず、なぜ行徳産神輿の製造数が少ないのかという問いに対する仮説は、既に示した。だが、1970年前半から後半にかけての時期に製造数の落ち込みが見られるのが、行徳だけなのか、それとも他地域も同様なのかという点について検証する必要がある。

このように、行徳産神輿の製造数や供給先のデータからは、「行徳産神輿低滞・祭礼への注目の衰退期」から「東京23区郊外における注目期」への移行時期を明確にすることができなかった。この移行をいつ頃に求めるのが妥当なのかについては、更なる研究が必要である。

⑥：東京23区郊外における注目期（1977年から1992年まで）

この時期は、祭礼への注目が増大したことによって、東京西部地域などを中心に一定程度の神輿製造が見られた。供給先は、「町会成立・国民国家の祝祭に伴う神輿製造流行・専業期」以上に、多様化していることが特徴的である。

先行研究は、1970年代前半から1980年代半ばに神輿ブームが生じることを指摘している。しかし、筆者による行徳産神輿の分析からは、この時期と完全に一致する形で神輿製

造数が増加する訳ではなく、むしろ、1970年代から1984年頃までの製造が、かなり低調であった。この結論の妥当性については、他のデータから再検証される必要があるだろう。

ここでは、筆者のデータにおいて、1992年が複数台の神輿製造が見られる最後の年であることを踏まえて、1992年にこの時期が終了するとした。だが、1980年代以降のデータの不足に伴い、「東京23区郊外における注日期」から「新調の停滞・修理期」への移行時期も明確にはなったとはいえない。この移行をいつ頃に求めるのが妥当なのかについても、更なる研究が必要である。

⑦：新調の停滞・修理期（1993年から現代まで）

この時期は、神輿の供給が一息つき、多くの製造数が見られなくなった。行徳の神輿製造業者三社のうち、二社がこの時期に廃業したことは、その象徴である。しかし、行徳の神輿製造業者は、修理事業などに関わることで、東京圏の神輿渡御の維持に貢献し続けている。

行徳において神輿製造業が発展した理由は、職人の受注先である寺院が多く、宮大工・仏師といった職人が集積したこと、一大供給先である東京中心部に近いこと、水運が容易な立地であり、明治時代初期に神輿の受注が可能だったことの三点が考えられる。こういった優位性を持つ行徳で、神輿製造業が開花し、一つの時代が形作られたのである。

以上で提示した七つの時代区分は、多くの問題を含んだデータ分析に基づく結論であり、絶対的なものとはいえない。今後、異なるデータ等を利用し、これらの時代区分をより精緻なものにすることが求められよう。

最後に、以上の成果から得られた、行徳の郷土史への知見をまとめよう。行徳産神輿の通史から見ると、「水運供給・兼業期」は、神輿の製造数が少ない黎明期にすぎない。しかし、行徳における水運による交易の痕跡が残されているという意味では、注目すべきである。輸送に使用された河川や、供給先地域の特徴を調査することで、江戸時代から明治時代にかけての行徳との交易相手や物品などを明らかにできる可能性があり、行徳地域の歴史を知る上で価値が高い。

また、神輿の大量生産の時代が過ぎ去った中で、行徳の一社が神輿の製造を継続できていることは、並々ならぬ経営努力の成果であり、多くの企業にとって参考になる。筆者は今後、行徳の地場企業である神輿製造業者を、企業経営の視点から分析してみたいと考えている。

行徳産神輿は、東京圏において、今なお祭礼に利用され続けている。これらの歴史を作り、そして、行徳地域の活性化に貢献してきた三社の神輿製造業者と、三社を支えてきた人々に対して、多大な敬意を表したい。

謝辞

本論文は、千葉商科大学平成30年度地域志向活動助成金（研究代表：田中祥一、採択課題名：「江戸～明治期における行徳産神輿の製作と供給地域に関する研究」）から助成を受けて実施した調査に基づくものである。千葉商科大学地域連携推進センターと、アドバイザーの田野宏教授（千葉商科大学商経学部）に心より感謝申し上げる。

〔参考文献〕

- 江都天下祭研究会神田倶楽部, 2001, 『明神さまの氏子とお神輿』 武蔵野書院.
- 大田区立郷土博物館編, 1983, 『特別展 大田の祭りと民俗芸能』 大田区立郷土博物館.
- 岸川雅範, 2015, 「神田神社境内の変遷と神田祭: 祭祀・祭礼空間の持続と変容」藤田大誠・青井哲人・畔上直樹・今泉宜子編著『明治神宮以前・以後: 近代神社をめぐる環境形成の構造転換』 鹿島出版会, 287-323.
- 岸川雅範, 2017a, 『江戸天下祭の研究: 近世近代における神田祭の持続と変容』 岩田書院.
- 岸川雅範, 2017b, 「神輿の近代: 大正期に盛り上がった東京の祭礼」國學院大學学術資料センター編『神輿文化を考える』 國學院大學学術資料センター, 53-71.
- 北村敏, 1989, 「東京近郊の神社と祭り: 調布市を事例として」岩本通弥・倉石忠彦・小林忠雄編著『都市民俗学へのいざない I: 混沌と生成』 雄山閣出版, 175-204.
- 行徳まちづくり協議会編, 2022, 『行徳の歴史と神輿と祭り』 行徳まちづくり協議会.
- 鈴木和明, 2018, 『詳解 行徳歴史年表』 文芸社.
- 住吉史彦, 2016, 『浅草はなぜ日本一の繁華街なのか』 晶文社.
- 千葉県農業協同組合中央会・テレビ企画班編, 1972, 『房総のふるさと: 郷土の伝統を守る人々』 多田屋.
- 中台新太郎, 1991, 『職人一代記』 中台神仏具製作所.
- 林順信, 1983a, 『江戸神輿春秋: 春の巻』 大正出版.
- 林順信, 1983b, 『江戸神輿春秋: 秋の巻』 大正出版.
- 原義郎編著, 1997, 『東京わが町宮神輿名鑑』 三省堂.
- 増田周作編著, 2006, 『日本のトラックの歴史』 日新出版.
- 三隅貴史, 2023, 『神輿と闘争の民俗学: 浅草・三社祭のエスノグラフィー』 七月社.

(2023.1.19 受稿, 2023.3.13 受理)

表2 本論文で分析対象とした行徳産神輿の一覧 (時系列順)

No.	神社名	町会名	製造年	製造者	地域	協議会	宮神輿	春	秋	明神様
1	白鬚神社		1848	後藤直光	墨田区		○			
2	素盞雄神社		1877	浅子周慶	荒川区	○	○	○		
3	千住河原町稻荷神社二之宮		1890	後藤直光	足立区				○	
4	八剣神社		1900	浅子周慶	千葉県船橋市	○				
5	香取神社 (ままい神社)	五分一町会	1917	後藤直光	江戸川区	○				
6	住吉神社	月島四之部町会	1917	後藤直光	中央区	○			○	
7	諏訪神社		1921	後藤直光	江戸川区		○			
8	胡録神社	湊新田自治会	1922	後藤直光	千葉県市川市	○				
9	水稻荷神社		1922	浅子周慶	新宿区		○			
10	代々木八幡宮		1923	後藤直光	渋谷区		○			
11	神明社		1924	浅子周慶	千葉県市川市	○				
12	熊野神社	角筈三丁目町会	1924	後藤直光	新宿区	○				
13	八雲神社		1924	後藤直光	江戸川区		○			
14	豊受神社		1925	後藤直光	千葉県浦安市	○				
15	下谷神社		1926	後藤直光	台東区	○	○	○		
16	富岡八幡宮	牡丹二・三丁目町会	1926 ^{*1}	後藤直光	江東区	◎			○	
17	豊受神社		1927	浅子周慶	千葉県市川市	○				
18	野沢稻荷神社		1927	後藤直光	世田谷区	○	○			
19	平井天祖香取神社		1928 ^{*2}	後藤直光	江戸川区	◎	○			
20	八幡神社		1928	後藤直光	千葉県市川市	○				
21	胡録神社		1928	後藤直光	千葉県市川市	○				
22	千束八幡神社		1928 頃 ^{*3}	後藤直光	大田区		○			
23	白山神社		1928	後藤直光	杉並区		○			
24	亀戸天神社	立川四丁目町会	1928 頃 ^{*3}	後藤直光	江東区				○	
25	熱田神社		1928 頃 ^{*4}	後藤直光	台東区		○	◎		
26	洲崎大神		1929	後藤直光	神奈川県横浜市	○				
27	半田稻荷神社		1930	後藤直光	葛飾区	○	○			
28	五條天神社		1930 ^{*5}	後藤直光	台東区	◎	◎	○		
29	西五反田水川神社		1930	後藤直光	品川区	○	○			
30	七倉稻荷神社	池之端七軒町町会	1930	後藤直光	台東区		○		○	
31	矢先稻荷神社		1931	浅子周慶	台東区	○	○	○		
32	楳森神社		1931	後藤直光	中央区			○		
33	柴又八幡神社		1931	後藤直光	葛飾区	○	○			
34	北野神社		1931	後藤直光	江戸川区	○	○			
35	大六天根岸神社		1932	浅子周慶	大田区	○	○			
36	上目黒天祖神社		1932	後藤直光	目黒区	○	○			
37	田端八幡神社	宮元町会	1932	後藤直光	北区	○				
38	磐井神社		1932	後藤直光	大田区	○				
39	氷川神社		1933	後藤直光	中野区	○	○			
40	神田神社	猿楽町町会	1933	後藤直光	千代田区					○
41	大國魂神社二之宮		1934	後藤直光	府中市	○	○			
42	大國魂神社三之宮		1934	後藤直光	府中市	○	○			
43	深川神明宮		1934	後藤直光	江東区	○	○		○	
44	長崎神社	五郎久保若睦会	1934	後藤直光	豊島区	○				
45	代々木八幡宮	西原敬神睦会	1934	後藤直光	渋谷区	○				
46	北澤八幡神社	新野睦会	1934	後藤直光	世田谷区	○				
47	芝大神宮	金杉川口町町会	1934	後藤直光	港区				○	
48	芝大神宮	芝松本町町会	1934	後藤直光	港区				○	
49	小舟町八雲神社		1935 ^{*6}	後藤直光	中央区	○	◎	◎		◎

田中祥一・三隅貴史・小口広太：神輿製造・供給先の時空間分析

50		月島二号地	1935	浅子周慶	中央区	○				
51	鐵砲洲稲荷神社		1936	浅子周慶	中央区	○				
52		箱崎四丁目	1936	浅子周慶	中央区	○				
53	神田神社	福材陸	1936 頃 ^{*3}	浅子周慶	千代田区			○		
54	平塚八幡宮		1936	後藤直光	神奈川県平塚市	○				
55	稲荷神社		1937	後藤直光	千葉県浦安市	○				
56	天祖神社		1937	後藤直光	江戸川区	○				
57	神田神社	室町一丁目会	1938	後藤直光	中央区					○
58	鬼越神明社		1940? ^{*7}	浅子周慶	千葉県市川市	○				
59	美瑛神社		1940	浅子周慶	北海道美瑛町	○				
60	深川神明宮	森下（高橋）三丁目町会	1940	後藤直光	江東区	○			○	
61	富岡八幡宮	佐賀町会	1940 ^{*8}	後藤直光	江東区	◎			○	
62	須賀神社		1947	浅子周慶	武蔵村山市	○	○			
63	亀戸天祖神社		1949	後藤直光	江東区	○	○		○	
64	富岡八幡宮	東陽一丁目町会	1950	浅子周慶	江東区	○				
65	稲毛神社		1951	後藤直光	神奈川県川崎市	○				
66	葛飾八幡宮		1951	後藤直光	千葉県市川市	○				
67	石浜神社		1951	浅子周慶	荒川区	○	○	○		
68	鉄砲洲稲荷神社	木挽町三丁目町会	1952 頃 ^{*3}	後藤直光	中央区			○		
69		八丁堀一丁目	1952	浅子周慶	中央区	○				
70	富岡八幡宮	東陽五丁目町会	1952	浅子周慶	江東区	○				
71	鐵砲洲稲荷神社	銀座一丁目東町会	1952	後藤直光	中央区	○				
72	生麦杉山神社		1952	後藤直光	神奈川県横浜市	○				
73	神田神社	佐久二平河町会	1952	後藤直光	千代田区					○
74	神田神社	蛸殻町東部町会	1952	浅子周慶	中央区					○
75	八剱神社		1953	浅子周慶	葛飾区	○	○			
76	谷戸三輪神社		1953	浅子周慶	大田区	○				
77		豊島二丁目	1953	浅子周慶	北区	○				
78	神田神社	人形町一丁目町会	1953	後藤直光	中央区					○
79	神田神社	東神田町会	1954	浅子周慶	千代田区					○
80	長島八雲神社・香取神社末社		1954	浅子周慶	江戸川区	○				
81	長島八雲神社		1954	後藤直光	江戸川区	○				
82	久我山稲荷神社		1954	浅子周慶	杉並区	○	○			
83	小石川簾川神社	西丸町会	1954	浅子周慶	文京区				○	
84	芝大神宮	宮元町会	1954	浅子周慶	港区				○	
85	神田神社	馬喰町一丁目	1954	浅子周慶	中央区					○
86	神田神社	富山町町会	1955	後藤直光	千代田区					○
87	岡本八幡神社		1955	浅子周慶	世田谷区	○				
88	岩戸八幡神社		1955	浅子周慶	狛江市	○	○			
89	深川神明宮	森下五丁目町会	1955 ^{*9}	後藤直光	江東区	◎			○	
90	西之宮稲荷神社		1955	後藤直光	足立区			○		
91	小岩神社		1955 頃 ^{*3}	後藤直光	江戸川区	○				
92	魚河岸水神社二之宮		1955	後藤直光	中央区			○		
93	神田神社	岩本町二丁目東紺町会	1956	浅子周慶	千代田区					○
94	猿江神社	住吉一丁目町会	1956	後藤直光	江東区	○				
95	神田神社	浜町一丁目町会	1956	後藤直光	中央区					○
96	神田神社	佐久間町三丁目町会	1957	後藤直光	千代田区					○
97	雄武神社		1957	浅子周慶	北海道雄武町	○				
98	神田神社	東神田豊島町会	1957 ^{*10}	浅子周慶	千代田区	◎				○
99	神田神社	佐久間町四丁目町会	1957	浅子周慶	千代田区					○
100	八幡大神社		1957	後藤直光	三鷹市	○				
101	元三島神社	下根岸町会	1958	後藤直光	台東区			○		

102	小梳神社		1958	浅子周慶	静岡県静岡市	○					
103	赤城神社		1958	後藤直光	新宿区	○	○				
104		日本橋三丁目西	1959	浅子周慶	中央区	○					
105	鳥越神社	二長町町会	1959	浅子周慶	台東区	○					
106	日枝神社	兜町	1959	後藤直光	中央区	○					
107	三輪神社		1960	浅子周慶	埼玉県三郷市	○					
108	富岡八幡宮	冬木町町会	1962	浅子周慶	江東区	○					
109	大國魂神社御本社		1973	後藤直光	府中市	○	○				
110	浅草神社	象潟一丁目町会	1977	中台製作所	台東区			○			
111	熊野神社		1978	後藤直光	多摩市		○				
112	三輪厳島神社		1980	後藤直光	大田区	○					
113	寒川神社一之宮		1985	浅子周慶	神奈川県寒川町	○					
114	三鷹八幡大神社二之宮		1986	浅子周慶	三鷹市	○	○				
115	鎌田天神社		1986	浅子周慶	世田谷区	○	○				
116	富岡八幡宮	平野一丁目町会	1986	浅子周慶	江東区	○					
117	千住氷川神社	四丁目	1987	浅子周慶	足立区	○					
118	熊野宮		1987	浅子周慶	小平市		○				
119	富岡八幡宮	平野三丁目町会	1988	浅子周慶	江東区	○					
120	戸越八幡神社		1991	浅子周慶	品川区	○	○				
121	富岡八幡宮一之宮		1991	浅子周慶	江東区	○	○				
122	鳥越神社		1992	浅子周慶	台東区	○					
123	上平井天祖神社		1992	浅子周慶	葛飾区	○	○				
124	氷川神社		1992	浅子周慶	北海道新冠町	○					
125	八重垣神社		1992	後藤直光	千葉県匝瑺市	○					
126	素盞雄神社		1995	浅子周慶	荒川区	○					
127	富岡八幡宮二之宮		1997	浅子周慶	江東区	○	○				
128	亀戸天神社		2000	浅子周慶	江東区	○					

*1 「秋」には昭和初期と記載。分析では「協議会」の記載に従った。

*2 「宮神輿」には不明と記載。分析では「協議会」の記載に従った。

*3 それぞれの書籍の表記に「頃」が付けられているが、分析には記載された年を採用した。

*4 「宮神輿」には昭和初期と記載。「春」では「頃」が付けられているが、分析では1928年の製造として扱った。

*5 「春」には1926年と記載。分析では「協議会」「宮神輿」の記載に従った。

*6 「協議会」には1932年と記載。分析では「宮神輿」「春」「明神様」の記載に従った。

*7 「協議会」の表記に「？」が付けられているが、分析には記載された年を採用した。

*8 「秋」には昭和戦前と記載。分析では「協議会」の記載に従った。

*9 「秋」には不明と記載。分析では「協議会」の記載に従った。

*10 「明神様」には1956年と記載。分析では「協議会」の記載に従った。

五冊の書籍の中で、神社名・町会名は複数の表記が見られる。しかし、同一の神社・町会については著者側で整理した。

出典：それぞれの書籍をもとに、筆者作成

〔抄 録〕

本論文の目的は、行徳産神輿の製造数・供給先がどのように推移してきたのかという問いに答えることである。この問いに答えるために、神輿の所在地・製造年・製造者が記録されている書籍5冊のデータ（標本数：128）を二次的に利用して、時空間分析を行った。分析によると、神輿の製造数は、1930年から1934年と1950年から1959年に顕著な増加傾向が見られ、1941年から1950年と、1961年から1976年まで、顕著な減少傾向が見られる。その上で、行徳産神輿の製造数・供給先の推移を、①：水運供給・兼業期（1848年から1922年まで）、②：町会成立・国民国家の祝祭に伴う神輿製造流行・専業期（1923年から1940年まで）、③：太平洋戦争による製造停滞期（1941年から1950年まで）、④：戦後復興に伴う繁忙期（1951年から1959年まで）、⑤：行徳産神輿停滞・祭礼への注目の衰退期（1960年から1976年まで）、⑥：東京23区郊外における注目期（1977年から1992年まで）、⑦：新調の停滞・修理期（1993年から現代まで）の七期からなるものとして提示した。

〔論 説〕

ステークホルダーが主張する正義が事業戦略に与える影響

—サーキュラーエコノミーの浸透を中心に—

影 浦 亮 平 藤 嶋 大 介 堀 口 朋 亨

はじめに

企業が行う事業は、個人や社会や自然環境のサステナビリティを阻害するものであってはならないという考え方が年々強くなってきている。それは単なる努力目標に留まらず、2009年に国連が極度の貧困と飢餓の撲滅など達成すべき8つの目標を設定した⁽¹⁾、「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals: MDGs)及びその後継政策で、17のゴールと169のターゲットから構成された⁽²⁾「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)などが各国の政策に落とし込まれたことによる法的な義務とさえなりつつある。企業の事業や商いを円滑に進めていくためには、敵対者、反対者の勢力が増さないようにしていくことが重要なのは言うまでもない。

しかし、このような動向は現代に限った事象ではない。中世、近世、近代においても、豊かな階層が喜捨をすることで、社会に貢献するのは当然のように求められていた。例えば、我が国の鎌倉・室町幕府や当時の地方勢力が発した徳政令などは、富の過度な集中による貧困の拡大を防ぐのと同時に、顧客の資力の回復による商いの維持(社会の経済的循環の維持)というような意味合いがあったと見做すこともできよう。転じてヨーロッパに目を向けると、中世ヨーロッパにおいては、利子に類するものを得ることを禁忌とするキリスト教の教義⁽³⁾の解釈が変化してきたため、必ずしも利子を受け取れない状況ではなくなり、富の集中が起きている。ただ、それ自体は宗教的な禁忌であるため、利子に類するものを受け取った行為が宗教的な罪を犯すことに繋がるのを回避するために、イタリアの商人は「寄付口座(Spendekonto)」を勘定科目に設定しており(吉森 2013)、そこに利益や利子の一部が入金され、それが喜捨の原資となっている(吉森 2013)⁽⁴⁾。このように洋

(1) 詳細は外務省のサイトを参照の事

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>

(2) 詳細は外務省のサイトを参照の事

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>

(3) 「貸し手が、特に自己の所有するものを借り手に貸し出し、しかる後に、その貸し出したものに、なにがしかのものを追加的に上乗せさせて返済させること、あるいは、その返済にあたっての上乗せされたものごとを、「徴利(usura)」という。」(上村 2018 p. 71) それを聖書には禁じるとする記述がある(上村 2018)。

(4) 色々な理屈で認められた利子の範囲は、時代によって異なっているが、例えば、上村によれば、「アントワープにおいては、1540年10月4日付の法令(imperial ordinance)により、「利子と手数料」('gaing et frait')を徴収する貸し付けが、年利12パーセントを上限として合法化された。」(上村 2018 p. 86)とあるように制限を掛けられている。

の東西のどちらにおいても、数百年以上前から、社会に配慮しながら、企業や会社や商人が事業をおこなうことが求められていたのである。近年は、サステナビリティの対象とされている多くの項目のうち、企業活動の結果、自然環境に与える負荷の大きさが問題とされており、その負荷をどのように管理するのかということが大きな課題とされている。非常に大きな抗議運動が展開されている炭素排出量の削減などはその最たるものである。

よって、本論文では、社会貢献が事業の実行のために必要であるという前提が、しかし社会貢献行為の内容が社会を構成する各ステークホルダーによって必ずしも一致しているものではないことに着目しつつ、企業・事業戦略における社会貢献の意味について考察を行う。

1. 企業・事業戦略と社会貢献

企業の社会的責任（CSR）の必要性が経営学の分野で唱えられられ始めたのは、1920年代だとされる（加賀田 2006）。当時は、イノベーションを背景に各国市場の結びつきが強くなっており、企業の巨大化が進んでいた。労働集約型の産業の発展に起因して新たに労働者という階級が誕生し、資本家と労働者の対立が大きかった時期でもある。巨大化した企業は、国家や社会や個人に大きな影響を与え、職能は標準化が進み熟練労働が非熟練労働に代替され始め、大量生産された製品は人々のライフスタイルを大きく変えていった。株式会社は、株主の私有財産であるにもかかわらず、巨大化することによって株式の希薄化がすすみ、経営者が、会社法が定める権利権者である株主の利害を考慮したとはいえないような決定がなされるエージェント問題が発生するようになった。近世から近代への移り変わりに大きな役割を果たしたジョン・ロックらによる社会契約説の提唱の具現化といっても良い私有財産権が侵されている状況が出現するようになったのである。法による支配がなされている社会においてこのような事態が生じたのは、企業の巨大化に基づく株式の希薄化だけが原因であると見做すことはできず、社会の構成、権力構造の変化がそれを後押ししていると考えられる必要がある。実際、アメリカでは、「Friedman の唱えた「企業はもっぱら経済的責任たる利潤の追求だけを求めれば良い」という考え方と Davis が唱えた「企業は、利益だけ追求すべきではなく、社会の一要素として役割を担うのが当然」という考え方」（角 2011 p. 72）というような企業の在り方の「正しい」方向性に対する対立を生んだ。影浦と堀口（2022）は、アリストテレスに代表される伝統的倫理学とカント以降の現代倫理学の視座から、企業の社会的責任について検討した。それから導き出された結論から考察すると、フリードマンかデイビスのどちらが正しいと判断すること自体が本質に近づくアプローチではなく、企業の経済的責任を前提とし、企業活動の内容が社会に受容され得るものかという視点から判断していく必要がある。ポーター＝クラマーが「Creating Shared Value：CSV（共通価値の創造）」で、市場のニーズには「経済的」と「社会的」なものが存在するとし、「社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンス」（Porter 2006 p. 16）をもたらし、企業が利益を生み出す機会となると説明した。つまり、企業が利益を重視しつつ社会に何らかの責任を果たすことで地位を高めていくことは、「企業が収益を上げるという義務を負っている以上、その義務とは無関係のフィランソロピーを認めないことを明確に表現しているという点で、CSV は現代倫理学の前提と合致している」（影浦、堀口 2022 p. 220）ので、個

人や社会から「正しい」ことと認識され得るのである。これはコトラーとリーが主張したCSRを推進する5つのメリット（①売上・市場シェアの増加，②ブランド，企業イメージ，レピュテーションの向上，③従業員へのポジティブな影響，④環境・広報面での費用削減，⑤投資家へのポジティブな働きかけ）がもたらされる（Kotler, Lee 2005）ことの背景であると考えられる。

以上の議論から，企業が収益を上げ続けるには，個人や集団や社会からの企業の存在や行為に対しての受容が必要であり，その承認のためには，企業活動や企業の経営者の意思決定の中に「正しさ」を感じさせるものが必要であるという事になる。

2. ステークホルダー間の対立と「正しさ」の認識

コーポレートガバナンスの議論では，人権概念の一部としての私有財産権の重要性から，企業の所有者たる株主の意思や利益・関心と経営者の行為の非対称性に着目した，エージェンシー問題が重視されてきた。フィランソロピーに対する批判は，そもそも経営者の所有物ではない企業活動で得た収益を，株主に「充分」還元することなく，別の個人や集団に与えてしまう事への疑義である。これはスターバックスの社員に健康保険を提供するという会社提案に株主の一部が頑強に抵抗したのと同じコンテキストである。

先に述べたように企業活動を円滑に進めていくためには，個人や集団や社会からの企業の存在や行為に対しての受容が必要であり，そしてそれは企業活動の結果として利益を得ることの前提となっているのである。そうすると株主利益と受容を得ることのできる行為は切り離せないものとなる。そのような流れを受けて，イギリスでは会社法が2006年に改正され「啓蒙的株主価値（enlightened shareholder value）」（2006年会社法170条）⁽⁵⁾という理念が導入された。これは企業経営において，長期的な視野に基づき多様なステークホルダーへの配慮が必要になることを意味する。企業が積極的に社会への責任を果たそうとしている場合に評価し，株式を購入するというESG投資では，利益の大小のみが評価基準ではなく，社会的な受容を得られる行為がなされているかも重要な評価基準となっている。しかしながらESG投資額が増大しているにもかかわらず，それ自体に対する評価が定まっているとは言い難いのが現実である。例えば，石島と水谷は，ユーシン事件の判例からESG指標を高率にした場合に善管注意義務違反となる可能性を示している（石島，水谷 2021）。それに対して，財務データの分析から，社会貢献が企業のレピュテーションを高め，売り上げ増がもたらされているとして，ESG投資の意義を説く研究もある（宮本，佐藤 2019）。ESG投資の場合，これに投資するという行為自体が株主視点であり，「正しさ」を検討するには，そのような視点を超えて企業の在り方そのものを議論する必要がある。それは企業の「パーパス」に関わる議論である。パーパス論⁽⁶⁾に踏み込むとそれで一稿が必要になるのでここでは深入りはしないが，株主からの視点だけでは十分ではないのは確かである。しかしながら企業のサステナビリティを維持するためには，価値の創出及び利益を無視してよいものでもないことも自明である。そこで重要になるのは，企業

(5) 詳細を知るには野村総合研究所のレポートによる解説が有用である。

<http://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2012/2012aut06.pdf>

(6) パーパス論に関しては，例えば，桜井（2021）を参照のこと。

のサステナビリティを阻害しない、多くの人々に受容され得る「正しさ」とは何であるかという問いである。この問いに解答を与えるヒントとなり得るのが、国連が提唱しているSDGsという指針と企業活動とのすり合わせに着目することである。国連は各国政府が加盟して形成している組織であり、グローバルな市民社会の思考を最大公約数的に政策に反映させている存在だと見做せよう。もちろん、個人と同じく各国政府は国益の維持・拡大を図るであろうし、さらには影響力の強い国家の方が小国よりも施策に意向が反映しやすいのは事実である。しかし、SDGsが提示したゴールとターゲットは、リベラリズム的主張であろうが、リバタリアニズム的主張であろうが、コミュニタリアニズム的主張であろうが、その他の思想を背景とした主張であろうが、一定の共感を獲得し得るものであるため、共通的な施策となりやすいのである。だからこそ企業がCSRにおいてSDGsに関連した行為を実行するのである。影浦が指摘するようにSDGsは経済成長を含意した概念（影浦 2021）であり、企業の事業戦略の中に組み込むことが理論的に可能な概念でもあることが重要である。SDGs概念を内包した事業の実行には、多くのステークホルダー間の関与や繋がりが必要であり、その関与や繋がりの方が結果を左右するのである（永田、内田 2021, 石田 2020）。特に環境問題は、人間社会の構造だけではなく、地球や宇宙空間の物理現象、地球の化学現象など複雑な事象の連結の結果、発生している問題であるので、この問題には多くのステークホルダーが存在している。環境問題との関連で、近年、サーキュラーエコノミーの確立が、SDGsが設定しているゴールやターゲットの一部を達成するソリューションたり得る可能性があることに注目が集まり、CSRやCSVや事業戦略のコンテキストの中で研究されている（寺本 2020, 玉木 2022, 高松 2022）。よって、本稿でもサーキュラーエコノミーに絞って、「正しさ」が事業戦略に与える影響に関してさらに探求していきたい。

3. 「修理する権利」の進展と製品づくりの変化—アップル社を事例として—

3.1. ヨーロッパでの野心的なルール形成の動きとアップルの姿勢

ヨーロッパは様々な政策に関連する形で、サーキュラーエコノミー移行に向けた動きを活発化させている。コロナ禍からの経済的な復興を目指す「グリーンリカバリー」や成長戦略である「グリーンディール」の中でもサーキュラーエコノミーに基づいた経済モデルへの移行が示されており、それはヨーロッパ域外の資源依存から脱却し、グローバル・サプライチェーンの弾力性の強化に寄与することを目指している。そのためには多額の投資が必要であり、欧州委員会は復興基金を再生可能エネルギー、リサイクル率の向上、廃棄物の抑制などに絞って投資すると表明し、経済復興と環境保全、資源循環を一気に進めようと考えている。

製品政策としては、欧州委員会が2020年3月11日に採択した「新循環経済行動計画（A new Circular Economy Action Plan）」に盛り込まれた「修理する権利」（Right to Repair）がある。製品を修理しやすくすれば1製品当たりの長期利用が可能となり、資源効率の改善につながる。2021年3月に施行された関連規制では、家電の販売者に一定期間、修理用のスペアパーツを保持・供給することなどが義務づけられ、製品寿命延長により資源効率の向上を促している。併せて、修理のしやすさを製品ごとにスコア化し、消費者にわかりやすく伝える制度（リペアスコアリングシステム）の導入も検討されているところ

である。

さらに2022年3月、欧州委員会は持続可能な製品のための政策パッケージを発表した。そのうちの一つ、「持続可能な製品のためのエコデザイン規則（ESPR⁽⁷⁾）案」では、企業へのデジタル製品パスポート（Digital Product Passport（DPP））導入義務付けを新たに盛り込んだ⁽⁸⁾。ESPR案は、現行のEU「エコデザイン指令」を強化・拡張するものであるが、適用範囲が大幅に拡大している。現行の指令では、家電などエネルギー関連製品のみが規制対象だが、ESPR案は、ヨーロッパ市場で上市されるあらゆる物理的な商品に適用する（食品、飼料、医薬品など一部の例外）。また、現状ではエコデザイン指令が、主に製品のエネルギー消費効率など、環境性能を要件としているのに対し、ESPR案では、耐久性、信頼性、修理可能性、資源効率性、環境影響（カーボンおよび環境フットプリント）など、循環型の性能要件を幅広く導入する方針である。ESPR案によると、エコデザイン要件として性能要件と情報要件の二つを求めている。それぞれの要件を満たさない製品はヨーロッパ域内市場に上市できなくなる。このうち情報要件については本規則案の新たな特徴であり、製品の環境持続可能性に関する情報を企業が提供することを定めている。この情報要件の確保のために重要なツールとなるのがDPPである。欧州委員会は、循環型経済の実現に向けてデジタル・ソリューションに着目し、DPPの活用により、製品の透明性を高めてライフサイクルを追跡することで、修理可能性、再製造、再利用、再販売などの関連サービスの拡大を促進する方針である。ヨーロッパは近年、DPPの新たに法制化に熱心に取り組んでいる。ヨーロッパが目指す循環型経済の実現に向けた新たな法的枠組みという中で進められ、「ヨーロッパグリーンディール」政策の一環として構想されている。

また、欧州議会は2022年10月4日、EU域内で販売されるスマートフォンなど電子機器の充電ケーブル端子の規格を統一する法案を採択した。今後、欧州理事会での採択を経て法案通りに成立すれば、2024年末までに「USBタイプC」の規格のみが使用できることになる。その場合、iPhoneなどで独自の「Lightning（ライトニング）」の規格を採用するアップルは対応に迫られる。ITの巨人であるアップル相手にもEU基準に従わせようとするヨーロッパの強気の姿勢が見て取れる。アップルは、「地球から何も取らずに製品を作る」ことを目標にすると宣言しており、モノを作るメーカーでありながら、再生可能、もしくはリサイクルされた素材だけを使うことで、地球の資源を採掘せずに製品を作ることを目指している。このように、アップルは、サーキュラーエコノミーへの移行を急ピッチで進めてようとしている。

アップルは、「Environment Progress Report（環境進捗報告書）2020」において、将来的には循環型のサプライチェーンの実現を目指すと宣言している。具体的には、サプライチェーン上の4つのポイント（Sourcing（調達）、Efficiency（効率性）、Longevity（長寿命性）、Recovery（再生））に注力するとしている。まず、「調達」においては、製品とパッ

(7) Ecodesign for Sustainable Products Regulation の略

(8) DPPとはデジタル技術の活用により、製品の原材料データ、生産データ、製造元のほか、消費者による使用データ、リサイクル業者による解体方法などの情報を盛り込んだ「モノのパスポート」のことをいう（国際経済研究所より）。

テージについて、再生材料と再生可能エネルギーのみを利用した製造を目指す。レアメタルなどの材料を採掘に依存しないようにすることで、安定調達を可能にしたいとの目標を2017年に公表しており、これまで着実に推進してきている。また、目標の実現に同時に重要となるのが「効率性」で、これは必要材料・エネルギー量を最小限に減らす設計および製造を目指している。次に、利用段階を想定した「長寿命性」では、商品をできるだけ長い間使えるようにすることを目指しており、商品の長寿命性は、製品を壊れにくくするというだけでなく、毎日の利用を想定して製品を防水にしたり、バッテリーの持ちを良くしたりするなど、ユーザーにとって使いやすいデザインを追求するということでもある。最後の「再生」では、故障した商品を修理して、また使える状態に戻すことや、最終的に不要になった商品は正しく回収し、新しい商品の材料として活用すべく分解・再生を実施することを想定している。ここで再生された材料が「調達」の源泉となることで、サプライチェーンが循環するという考え方である。

アップルはこの循環型のサプライチェーンの実現の具体策として、「Apple Trade In」というリサイクルプログラムによって、使用済みのiPhoneなどの回収とリサイクルによる金属の再生を行っており、iPhoneの分解と素材の分別は「Daisy」というロボットが実施する。米国カリフォルニア州にあるアップルのMaterial Recovery Lab(素材再生研究所)では、iPhoneを1時間に200台も分解できるDaisyが稼働しており⁽⁹⁾、バッテリーの主要材料であるコバルトについては、Daisyによって回収されたバッテリーと、特定の製造拠点から収集したスクラップを組み合わせた上で再生され、新品バッテリーの製造拠点に送られる。同様にMacBookは、100%リサイクルアルミニウムで製造されるなどの再生の実績があり、同社内でレアメタルのサプライチェーンがクローズドループ化⁽¹⁰⁾されている。これらの活動を通じて、アップルは2022年において下取りなどで回収した製品1220万台を整備・再利用し新たな顧客に届けている。

このような循環型サプライチェーンの実現にあたっては、サプライヤーの協力があった初めて実施できるものであり、アップルも例外ではなく、サプライヤー各社に賛同と協力を呼び掛けるほか、場合によっては移行のための技術共同開発や資金援助なども実施している。2020年の報告書によると、70以上のサプライヤーが100%再生可能エネルギーを用いた製造に参加している。このプログラムは同社の安定調達が目的の一つであるが、ユーザーや投資家に対しても、「Good for you, good for planet」というキャッチコピーで訴求するなど、ブランド向上にも役立っているといえる。また、今後登場するiPhoneシリーズは、ヨーロッパで決議されたスマートフォンなどのポートをUSBタイプCに統一する動きを受け、Lightning(ライトニング)ポートが廃止されるという見方もある。

3.2. 世界で広がる「修理する権利」の動きとアップルの対応

2014年設立のスタートアップ企業で、フランスのパリが本拠地の「バックマーケット」

(9) Gigazine ホームページ (2023年1月15日閲覧)

<https://gigazine.net/news/20220420-robot-recycled-iphone-daisy/>

(10) クローズドループ化とは「新しく投入される天然資源を極力減らして、既存の資源で社会・経済を回していく」ということ(デロイトトーマツグループによる)。

はアップル製品を中心にスマートフォンやパソコンなどの中古品をリファービッシュ（整備）して販売するサイトを運営する。世界で600万人の顧客を抱えるが、1500社の整備事業者と連携しており、日本でも2021年に営業を始めた。インフレが進む中、新品より3〜7割安い価格は目を引くが、強みは厳格な品質管理にある。フランスのボルドーにある研究所で適切な整備のノウハウを蓄え、それを整備事業者に伝授している。外見、中身とも点検し、必要な修理を施して保証期間も長くとするルールを敷き、劣悪品が出回っていないか抜き打ち購入によって調べている。2022年1月、バックマーケットは5億1000万ドル（約690億円）を調達した。企業価値は57億ドルに達する。バックマーケットの調査では購入者の25%が環境保護を理由に挙げている。

製品を長く使うには、修理しやすさ（リペアビリティ）が肝となる。アメリカの電子機器を分解しコスト分析をする企業である「iFixit」は部品交換の容易さなどから10点満点で評価するが（スコアが高いほど修理しやすい）、アップルは優等生とはいえない⁽¹¹⁾。iPhoneは2016年までのモデルで7点をとったが、その後は6点が続いているが、それは背面を覆うガラスが扱いにくいなどの難点があるためである。ここ数年発売されたiPadやMacBookに至っては1〜2点である。部品同士がくっついており、修理を阻む構造だという。iFixitのサイト訪問者は月800万人に達する。

一方で、スマートフォンの製造には金や銅、コバルト等のレアメタルが使用されている。そして、それらの一部は人権無視が横行する労働環境で産出されている「紛争鉱物」でもある。オランダのFairphone社は、顧客自身がパーツごとに修理・交換を比較的容易に行えるよう設計することで顧客に長期間使用してもらうことを実現し、環境と人権に配慮した世界初のエシカルスマートフォン「Fairphone」を開発した。「Fairphone」はモジュラー設計（部品を組み立てる）とすることにより、画面のひび割れなど壊れたパーツも簡単に修復・交換ができるようになっている。また、カメラ等の一部のパーツのみをアップグレードすることも容易になっている。「Fairphone」の販売台数は2018年から2020年までの3年間で約4倍に増えており、顧客ニーズの高さが窺える。昨今、欧米を中心に消費者が自ら「修理できる権利」の保障が進むなか、「Fairphone」はその権利を満たす代表的な1つの製品と言える。

アップルは、2022年9月に開催した新製品発表イベントでは、新製品iPhone14の内部構造の変化についてはほとんど言及しなかったが、日経クロステック編集部では、新型iPhoneが発売されるたびに分解して内部構造を調べている⁽¹²⁾。iPhone14の内部構造は、2021年に発売されたiPhone13のそれとはかなり違っていた。iPhone13までは、ディスプレイ部を開けるとすぐにメイン基板やリチウムイオン2次電池などの主要部品が姿を見せたが、iPhone14ではディスプレイ部を開けても金属プレートが見えるだけだった。そ

(11) アップルのスマホ「iPhone13Pro」は6点、グーグルのスマホ「Pixel5a」は6点、サムスン電子のスマホ「GalaxyA51」は4点、iPadは2点、HPのタブレット「EliteX2G4」は9点、マイクロソフトのタブレット「SurfaceProX」は9点、HPのPC「EliteBook840AeroG8」は9点、マイクロソフトのPC「SurfaceLaptop3」は5点、アップルのPC「MacBookPro」は1点（iFixitの評価対象から抜粋）

(12) iFixit ホームページ（2023年1月15日閲覧）
<https://jp.ifixit.com/News/65224>

の金属プレートは筐体のフレームと一体化していたセンターパネルであり、それを用いてメイン基板などの主要部品とディスプレイを分ける構造は、他社のスマートフォンではよく見られるが、歴代のiPhoneではこのようなセンターパネル構造を採用したモデルはなかった。このセンターパネル構造は修理には最適で、ディスプレイを交換したい時は、他の部品やケーブルを傷つけることなくディスプレイ部を取り出せる。また、2次電池を交換したいときは逆にディスプレイを破損させることなく、背面カバーを取り外して交換できる。従来の構造だと、2次電池を交換するには割れやすいディスプレイを慎重に外す必要があった。iPhone14は、iPhoneシリーズでは初となるフロントパネルとリアパネルの両方を外せる仕様を採用し、これまでの構造を大きく更新することで、強化ガラス製のフロントパネルおよびリアパネルの両方を交換可能とした。この設計変更は、iPhoneのメンテナンス性を向上させ、ユーザー体験を向上させるだけでなく、資源のリサイクル面でもメリットが大きい。

この内部構造の変化は、「修理する権利」を意識したものだと見られている。2021年に米連邦取引委員会（FTC）が「修理する権利」に関する法律の施行を決定したが、これに対応するためにアップルは、2022年4月の「セルフサービスリペア（Self Service Repair）」プログラムの開始によってiPhoneの一部機種の交換部品を個人にも販売している。アップルは「修理する権利」への対応を重視しており、iPhoneの修理に必要なマニュアル、純正パーツ、ツール等を提供する等、充実した内容で「修理する権利」を求める声に応えている。このようなことから、2023年以降の新型iPhoneがセンターパネル方式を採用した構造に統一される可能性は高いと見られている。

4. 倫理学的分析

経済的価値と社会的価値の両立が成功しているビジネスモデルが、ポーターが提唱しているCSV（共有価値の創造）であるが、「修理する権利」に対応させることでiPhoneが市場で競争優位が得られるのであれば、CSVとして成立することになる。このCSVが成立するにあたっては、そのための環境づくりが必要である。欧州委員会も米連邦取引委員会（FTC）も「修理する権利」を推進する法政策をとっているので、ヨーロッパとアメリカ合衆国の市場においては、それに対応していく必要が企業には迫られているのであって、「修理する権利」に対応することが有利になる環境づくりがヨーロッパから始まり、アメリカ合衆国も動き、このようにして世界的に広がりつつあることがわかる。

政治方面から「修理する権利」の推進がなされているわけであるが、どの法政策にも該当することであるが、政治領域が単独で存在しているわけではなく、その背後には幅広い市民層からの支持が存在している。欧州委員会で「修理する権利」が決議された背景にもまた、修理に対する需要が消費者側で高まってきているということがあった。持続可能な社会づくりに貢献したい消費者たちに対して選択肢を与えるために、「修理する権利」に対応する商品づくりを企業側に求めるものとなっている。法制度があったとしても、それが民意から離れている場合は、結局のところ、市民から受け入れられない。それが商品の場合は、消費者の購買意欲を刺激せず、競争優位を獲得できないことにつながる。しかしながら、「修理する権利」の場合は、エシカル消費を望む消費者側からの需要から生ま

れた法政策であるため、「修理する権利」に対応した商品は競争優位を獲得できるはずである。「修理する権利」が「正しい」という消費者の存在が期待できるからこそ、「修理する権利」に対応することは CSV たり得るのである。

この「正しさ」は何に対するものかということについて考察したい。前提として、自分で修理するにしても、必ずしも修理することが新品を購入する場合より安価であるわけではないことから、安価で商品を獲得することが「修理する権利」を求める消費者たちの主目的ではないことを確認したい。自分で修理することで、なるべく自分のスマートフォンをなるべく長く使い、資源使用と廃棄物の量をなるべく少なくすることが主目的のはずである。「修理する権利」は、SDGs のターゲット 12.2「2030 年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する」と 12.5「2030 年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する」に関連性が深いことがわかる。

影浦が「SDGs に見える社会思想の今」（影浦 2022）の中で論じているが、自然資源と廃棄物の問題は、工業化した社会において根本的に解決は不可能な問題であって、根本的な解決を望むのであれば工業化社会そのものをやめる必要が出てくるわけだが、SDGs はそのような方針を示していない。自然資源の活用を完全にやめて、廃棄物もゼロにすること（必然的に、脱成長社会）を目標にするのではなく、あくまで自然資源を使いつつも必要最小限なものにし、廃棄物も出さざるを得ないのだけれども最小化することを目標としており、それが現在の国際社会の総意であると解釈できる。それがなぜ「正しい」と国際社会の多くの人間が考えるかと言うと、そこには環境への配慮は未来世代への配慮であるものの、他方、現在を生きる人間たちへの配慮、とりわけ弱者への配慮も重要であると考えられているからである。今を生きている経済的弱者たちへの配慮、すなわち貧困問題を解決することを考えると、経済成長は常に必須となるアプローチとなる。1987 年に国連の「環境と開発に関する世界委員会」（WCED）で提示された「持続可能な開発」（sustainable development）は、そのような貧困問題解決の手段としての開発、すなわち経済成長として定義されたのだった。未来の世代と現役世代双方への配慮がなされるアプローチが「正しい」と現代の国際社会の多くの人間が考えており、そして、そのようなアプローチの中に「修理する権利」も位置付けられているわけである。この「正しさ」への共感が強い限り、「修理する権利」に対応したスマートフォンの競争優位が期待できることになる。

権利という観点からすると、人権リストの拡張は第 2 次世界大戦終了後、確実に進行してきた流れである。そうした中で「修理する権利」もあることは疑いえないものの、他方、現在のトレンドとしての特徴も指摘できる。自然資源使用・廃棄物の削減は、環境問題解決のために必要とされるアプローチであるが、そのようなアプローチに「権利」という位相を入れ込んでいるのが、「修理する権利」である。問題解決アプローチを必ずしも権利として理解しなければならない理由はない。しかし、人権として、すなわち個人の自由の尊重またはシティズンシップとして捉えようとする考え方が確認できる。類似するものとして、リプロダクティブライツ（生殖の権利）を指摘できるが、この権利の背後には、そもそも人口問題がある。環境問題の深刻化は、世界の急激な人口増加が原因であるという理解はローマクラブの『成長の限界』で 1970 年代に広く知られるようになった。人口管理のための避妊政策が開発途上国においてなされるようになっていったわけだが、2015

年のSDGsにおいては、人口管理に対して「リプロダクティブライツ」の形で、産むも産まないも個人の自由とする権利の位相が入れ込まれることになった。環境のために、未来の世代のために、今を生きる個人を犠牲にしないということを示すために、権利言説がますます活用されるようになっていいると考えられる。そのひとつの表れとして「修理する権利」を理解することができるだろう。

自然資源の使用の最小化の文脈で、循環型サプライチェーンの実現をアップルが実現しようとする際、再生可能、もしくはリサイクルされた素材だけを使い、レアメタルなどの材料を採掘に依存しないとしている点は倫理的に興味深い。レアメタルには、「紛争鉱物」として指定されている金も含まれている。「紛争鉱物」に関する法制度は、2010年代に世界的に整備されてきたところである。こうした法制度の趣旨は、決して「紛争鉱物」と指定されている鉱物を使わないということを目指すものではなく、奴隷鉱山から採掘された鉱物は購入しないというように調達方法の改善を目指すものである。現地の側からすれば、奴隷労働状態ではない形で掘り出された鉱物であれば売れるわけだから、奴隷労働を自主的になくしていこうとすることが期待できる。アメリカ合衆国のドッド・フランクリン法1502条から始まる一連の法整備は、現地の人権状況の改善のためのアプローチとして先進国側の企業を活用していこうとする性質であった。しかしながら、循環型サプライチェーンの方向性では、もはやそうした人権問題の解決への貢献をアップルには期待できないことを意味している。このことは必ずしも、環境問題へのアプローチと社会問題へのアプローチがかみ合うわけではないことを示している事例とも解釈できるのである。

5. 結論

サーキュラーエコノミーに対するアップルの施策を取り上げて、「正しさ」が事業戦略に与える影響を分析した。未来の世代と現役世代双方への配慮のせめぎ合いがこの「正しさ」を形成しており、現役世代への配慮に傾くと人権の色彩が強くなり、その傾向は「修理する権利」にも見られるものの、他方で循環型サプライチェーンの徹底化は未来世代の利益にはなるものの、現役世代の人権を向上させる人権デューデリジェンスの機能を弱める傾向もある。以上のような未来世代と現役世代の綱引きの上に「正しさ」が成り立っており、それが企業の事業戦略に影響を与えている。

参考文献

- Kotler, P., Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Company and Your Cause. Wiley.
- Porter, M. E., Kramer, M. R., (2006) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.1-17. (日本語訳) ポーター, クラマー著, ダイヤモンド編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, pp. 8-31.
- 安部悦生編著 (2017) 『グローバル企業』文真堂.
- 雨宮寛二 (2012) 『アップル, アマゾン, グーグルの競争戦略』NTT出版.

- 今井隆（2022）「iPhone14で行われた大改革！内部構造から見るiPhoneの未来」『Mac Fan』マイナビ出版。
- 石島博，水谷守（2021）「ESG投資に関する法的論点の整理と一考察」『中央ロー・ジャーナル』18(1)，pp. 71-99.
- 石田満恵（2020）「CSVとアライアンス戦略—企業と「非協力的」ステークホルダー間におけるアライアンス事例—」『横浜国際社会科学研究所』24(3)，pp. 29-52.
- ウィーンズ，カイル・チェンバレン，エリザベス（2022）『iPhone, 15年の変遷』日経ESG.
- 上村能弘（2018）「微利を禁ずる神の教えとファクター制度」『経済集志』88(1)，pp. 71-91.
- 角尾怜美・田中淳也・肥後盛史（2020）「サーキュラーエコノミーのインパクトと日本企業の方向性」『知的資産創造』野村総合研究所.
- 加賀田和弘（2006）「企業の社会的責任（CSR）：その歴史的展開と今日的課題」『KGPS review』7，pp. 43-65.
- 影浦亮平（2021）「SDGsと倫理」『千葉商大紀要』59(2)，pp. 207-209.
- 影浦亮平，堀口朋亨（2022）「インクルーシブ・ビジネスの理論的系譜に対する倫理的考察」『千葉商大論叢』59(3)，pp. 215-223.
- 影浦亮平（2022）「SDGsに見える社会思想の今」『専修大学社会科学研究所月報』707，pp. 29-39.
- 川口宏之（2020）『経営や会計のことはよくわかりませんが、儲かっている会社を教えてください！』ダイヤモンド社.
- 桑原晃弥（2014）『知識ゼロからのイノベーション入門』幻冬舎.
- ケイニー，リーアンダー（堤沙織訳，2019）『ティム・クック』SBクリエイティブ.
- 齋藤浩史（2020）『GAFAの決算書 超エリート企業の利益構造』かんき出版.
- 桜井徹（2021）「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」『国土館大学経営論叢』10(2)，pp. 27-55.
- 角和宏（2011）「CSR活動の理論的根拠に関する先行研究レビュー：日本企業の地域貢献活動研究のために」『広島大学マネジメント研究』11，pp. 69-83.
- 竹内一正（2019）『アップルさらなる成長と死角』ダイヤモンド社.
- 田中道昭監修（2020）『4大メガテックの儲けのしくみが2時間でわかる！GAFA 見ただけノート』宝島社.
- 田中道昭（2020）『経営戦略4.0 図鑑』SBクリエイティブ.
- 玉木欽也（2022）「SDGs目標12の実現を目指す循環型経済（CE）の国内外動向調査とCE志向の「製品ライフサイクル設計」」『青山経営論集』57(2)，pp. 163-188.
- 高松朋史（2022）「サーキュラーエコノミーのCSVビジネスモデル統合の検討」『青山経営論集』57(2)，pp. 149-162.
- デロイトトーマツグループ監修（2021）『グリーン・トランスフォーメーション戦略』日経BP.
- 寺本博美（2020）「プラスチックが経済社会におよぼす影響について—リニアエコノミーからサーキュラーエコノミーへの転換—」『愛知学院大学論叢. 経済学研究』8(1)，pp. 83-98.
- 東北大学経営学グループ（2019）『ケースに学ぶ経営学〔第3版〕』有斐閣.

- 中石知良 (2020) 『サーキュラー・エコノミー』 ポプラ社.
- 中野明 (2019) 『超図解 世界最強4大企業 GAF A「強さの秘密」が1時間でわかる本』 学研プラス.
- 永田公彦, 内田亨 (2021) 「持続可能な社会と環境づくりにおける企業と社員の関係性—フランス企業を中心に」『新潟国際情報大学国際学部紀要』6, pp. 85-96.
- 日経クロステック分解班 (2022) 「がらりと変わった iPhone 14 の内部構造, 「修理する権利」を意識か」日経クロステック.
- 橋本択摩 (2022) 「ルールメイキングで勝つ EU 野心的な「デジタル製品パス」」週刊エコノミスト.
- 松崎絢香 (2021) 「サーキュラーエコノミーが生む新たな価値」『SOMPO 未来研トピックス』SOMPO 未来研究所.
- マルコーズ, イアン (沢田博訳, 2015) 『経営学図鑑』三省堂.
- 村山宏 (2021) 『アジアのビジネスモデル』日経 BP.
- 宮本光晴, 佐藤円裕 (2019) 「日本企業の ESG 行動: コーポレートガバナンスの観点から」『専修経済学論集』53(3), pp. 1-30.
- 山下洋一 (2022) 「ユーザーの”修理する権利”に応える「Self Service Repair」の価値」『Mac Fan』マイナビ出版.
- 吉森賢 (2013) 「フッガー家の公益活動と経営戦略」『横浜経営研究』33 (4), pp.23-40.
- 淀川高喜 (2013) 『実践 IT 戦略論』日経 BP.

(2023.1.20 受稿, 2023.3.10 受理)

〔論 説〕

千葉商科大学の共通入門科目に相応しいプログラムは何か —千葉商科大学の共通入門科目はどうあるべきか (3) —

田 中 信一郎

目次

1. はじめに
2. ピアラーニングとは何か
3. リーディングのプログラム
4. シンキングのプログラム
5. ライティングのプログラム
6. 総合のプログラム
7. おわりに

1. はじめに

本稿は「千葉商科大学の共通入門科目はどうあるべきか」(以下「第一論説」という。)及び「千葉商科大学の共通入門科目で教えるべき技法とは何か」(以下「第二論説」という。)によって明らかにした課題を受け、科目で採用すべきプログラムについて検討する。第一論説は、千葉商科大学(以下「本学」という。)の基盤教育機構における共通入門科目がどうあるべきかについて、学びのための基本的な技法について、高校までに修得できていないとの前提で丁寧に教育し、その社会における意味合いを伝える講義とすることが適当と論じた。第二論説は、科目で教えるべき技法について、リーディング、シンキング、ライティング、ピアラーニングの4技法であり、前3技法については初歩からの三段階で教育内容を構成し、学生が着実に技法を修得できることが重要と論じた⁽¹⁾。

第二論説では、リーディング、シンキング、ライティングについてもつばら論じた。第一論説で論じた読解力、論理的な思考、文章構成力、問いを立てること、他者との協働という学びのための基本的な技法を具体的に置き換えたものである。リーディングは思考するための文章理解の技法、シンキングは問いから結論まで切れ目なく考える技法、ライティングは思考を文章として表現する技法と、それぞれ定義した。

第二論説で残された課題の一つは、具体的なプログラムの検討であった。どのようなプログラムを実施すれば、4技法を修得できるのか。

また、第二論説では、ピアラーニングを十分に検討できなかった。ピアラーニングとは

(1) 田中信一郎「千葉商科大学の共通入門科目はどうあるべきか」『千葉商大論叢』第60巻第2号、2022年11月。
田中信一郎「千葉商科大学の共通入門科目で教えるべき技法とは何か—千葉商科大学の共通入門科目はどうあるべきか (2)」『千葉商大紀要』第60巻第2号、2022年11月。

どのような技法なのか。特に、他の技法とピアラーニングを合わせて身につけるにはどうすればいいのか。

そこで本稿では、まずピアラーニングについて検討し、次にピアラーニングの視点を全面的に取り入れたプログラムについてリーディング、シンキング、ライティング、総合の順に検討する。その際、導入（ステップ1）、基礎（ステップ2）、発展（ステップ3）の三段階にそれぞれ整理する。

2. ピアラーニングとは何か

ピアラーニングについては「学生同士で学び合う技法」と定義する。日本では、一般的に「協同学習（Cooperation Education）」の語が用いられるが、技法よりも広い意味を有するため、ここでは「ピアラーニング（Peer Learning）」の語を用いる。協同学習については「日本協同教育学会」が2004年に発足し、「グループ学習が協同学習ではない」との共通認識で活動している。協同学習は「学び合いをうまく促すための手法を連ねることをめざしたものではなく、「主体的で自律的な学びの構え、確かに幅広い知的習得、仲間とともに課題解決に向かうことのできる対人技能、さらには、他者を尊重する態度」を「練り、それを実現するための多様な工夫を原理から考えていく実践的な学習指導理論」を指す。本稿のピアラーニングは、それらの要素を一部なりとも含むものであるが、技法として論じるため、協同学習の語を用いないこととした⁽²⁾。

ピアラーニングは、教育心理学で中心的に用いられている概念である。これは「同じような立場の仲間（ピア）とともに支え合いながら、ともにかかわりをもちながら、知識やスキルを身につけていくこと」で、「教師やコーチ、指導者と学習者といった上下の関係にもとづく教えと学びのあり方とは異なるプロセスがそこには含まれて」いる。協同学習の定義からすれば、より狭く、協同学習の一つと考えられる。本稿では、こちらの考え方を採用している⁽³⁾。

ピアラーニングの特徴は、互惠性、対等性、自発性に基づく学び方にある。互惠性とは「指導者が学習者に対して一方的に恵みを与えるのではなく」「お互いが学び手にも教え手にもなり、恵みをもたらし合いながら学習が深まっていくという特質」である。対等性とは「ピアが同じような立場の仲間」で「意見が表明しやすくなったり、お互いのことを受けとめやすくなったりするよさ」をもつ関係である。自発性とは「自分たちで考えを出し合い、問題解決の過程を自分たちの力で進めていくような学びの側面」である⁽⁴⁾。

ピアラーニングは、大きく9種類の概念に分かれると考えられている。それぞれ頭に「ピア（Peer）」を付けた「チュータリング（Tutoring）」「モデリング（Modeling）」「モニタリング（Monitoring）」「アセスメント（Assessment）」「レスポンス（Response）」「カウ

(2) 日本協同教育学会編『日本の協同学習』ナカニシヤ出版、2019年。8頁。

(3) 中谷素之／伊藤崇達『ピア・ラーニングー学びあいの心理学』金子書房、2013年。2頁。なお、本書は「ピア」と「ラーニング」のあいだに「・」を入れているが、本稿では「・」を入れず、「ピアラーニング」で統一している。

(4) 中谷素之他前掲3頁。

ンセリング (Counseling)」「サポート (Support)」「エデュケーション (Education)」「メンタリング (Mentoring)」である⁽⁵⁾。

本学の共通入門科目においては、ピアチュータリング、ピアモデリング、ピアモニタリング、ピアアセスメント、ピアレスポンスの前5者の概念が有効と考えられる。ピアチュータリングとは「何らかのスキルの獲得を目的とした二者による学びあいのこと」である。ピアモデリングとは「仲間の行動を観察すること、まねることから学ぶこと」である。ピアモニタリングとは「学習の過程や手続きが適切か効果的かについて仲間がモニターすること」である。ピアアセスメントとは「グループのメンバーの学習の過程や成果について仲間が評価を行うこと」である。ピアレスポンスとは「学習者がお互いの文章を読み合って、話し合う活動のこと」である。いずれも、人間関係の有無にかかわらず、共に学習をする間柄という基盤だけでも有効に機能する学び合いの概念である。

他方、後4者の概念は、共通入門科目よりも学部でのゼミナール活動等で有効な概念と考えられる。なぜならば、いずれも一定の人間関係を構築した（する途上の）仲間が、関係性を強化しつつ、学びあいを進める概念だからである。ピアカウンセリングとは「傾聴をする、肯定的、支持的であることによって生活上の問題について仲間が支援をすること」である。ピアサポートとは「仲間同士の人間関係を豊かにするために学んだ知識やスキルをもとに、仲間を思いやり、支える実践活動のこと」である。ピアエデュケーションとは「人生における微妙な問題についてインフォーマルな仲間集団の状況において話し合うこと」である。ピアメンタリングとは「特定の領域において経験のあるピア（先輩者）が、一対一の関係で支持したり励ましたりする活動のこと」である。

ピアラーニングにおける教員の役割は、コミュニティの構築、学習のモデル、活動のコーディネーター、評価者の4種ある。コミュニティの構築とは「共通の目的を強調する」「相互の尊重を促進する」「他者が援助を求めていることに気づかせる」ことである。学習のモデルとは「認知的、メタ的な方略を使用するモデルとなる」「相手を励まし、順番を守り、考えを精緻化するといった構成的な社会的スキルにどう取り組むかを見せる」ことである。活動のコーディネーターとは「(学生を)どのグループに割りあててするかを決める」「グループを回り、社会的、認知的な活動をモニターする」ことである。評価者とは「活動に対する評価基準を与える」「(学生が)自分自身やグループの過程を評価するよう導く」「フィードバックを与える」ことである⁽⁶⁾。

これらのなかで、教員が特に留意すべきは「認知的、メタ的な方略を使用するモデルとなる」ことである。これは「自ら学ぶ」方法であり、教員がそれを学生に促す（気づきを与える）ことである。具体的には、認知的方略とメタ認知的方略に分けられる。認知的方略とは「学習内容を何度も繰り返して覚える（リハーサル）」「学習内容を言い換えたり、すでに知っていることと結びつけたりして学ぶ（精緻化）」「学習内容をグループにまとめたり、要約したりして学ぶ（体制化）」「根拠や別の考えを検討する、批判的に吟味してあらたな考えを得ようとする（批判的思考）」ことである。メタ認知的方略とは「目標を設定し、課題の分析を行う（プランニング）」「注意を維持したり、自らに問いかけたりする

(5) 中谷素之他前掲 222 頁。

(6) 中谷素之他前掲 224 頁。

(モニタリング)」「認知的活動が効果的に進むように継続的に調整をはかる(調整)」ことである。ここから、共通入門科目を担当する教員に対して、教育心理学を踏まえた研修を行う必要が見出される⁽⁷⁾。

加えて、プログラムを開発する教員には、学習課題の準備、課題の開発の役割が求められる。学習課題の準備とは「課題の複雑さのレベルの選択や、オープンエンドな形式にするかどうかなど、学習課題の選択を行う」ことである。課題の開発とは「グループにとって価値ある課題をデザインする」ことである。これらは本来、講義を担当する教員それぞれに委ねられるが、共通入門科目として同一の講義内容を複数の教員が分担して提供することから、担当教員の一部あるいは全員がプログラムを開発する教員としての役割を担うと考えられ、別としている⁽⁸⁾。

ピアラーニングは、第一論説で論じたように「新しい概念の教養教育」で育成が求められる能力の一つであることに加え、それ自体が有効な学習方法である。先行研究から、その主たる効果は3つあると考えられる。第一に、他者に対して説明を行い、質問に答えることを通じて、自分自身に説明すること(自己説明)を同時に行うこととなり、説明を精緻化すると考えられている。第二に、他者から説明を聞き、質問することを通して、新たな考え方や気づきを得られると共に、概念的理解が深まると考えられている。第三に、他者と相互に知見を提供し合い、関連づけを行うことで、新たな知見の枠組みや視点を創出すると考えられている。つまり、相互に知見を発展・統合させることで、学習内容への理解が深まると考えられている⁽⁹⁾。

しかし、ピアラーニングには、多くの長所がある一方で、フリーライダーの出現等という短所が内在している。具体的には「誰々に任せてしまおうというように、仲間にやらせて「ただ乗り」する成員が出てくる」「能力の高い子が、自分たちが利するようにリーダーシップをとったり言葉巧みに誘導したりする」「早く終わらせたいがために、能力の高い子が手取り早く説明してしまう」「グループでの取り組みが、成員間の軋轢や勢力争いにより失敗してしまう」「一人を単純作業に押し込めるなど、作業分担の片寄り(が起きる)」「一部のメンバーの示し合わせによる誘導、同調圧力による論争性の欠如や少数意見の締め出し(が起きる)」ことである。プログラムの開発に際しては、これらの短所を小さくするデザインが求められる⁽¹⁰⁾。

また、ピアラーニングは、それを単独で身につける技法でなく、他の技法を学ぶなかで合わせて身につける技法である。ワークショップやゲーム等を通じて、その修得を目的として、単独で身につけることは不可能でないが、他の技法を身につける学習手法として用いれば、より効率的である。

そこで、以降のリーディング、シンキング、ライティングを身につけるプログラムにおいて、ピアラーニングの手法を全面的に採用する。例外となるのは、身につけた技法のふり返りを自分自身で行う期末レポートだけである。

(7) 中谷素之他前掲 78-80 頁。

(8) 中谷素之他前掲 222 頁。

(9) 中谷素之他前掲 126-127 頁。

(10) 日本協同教育学会編前掲 312 頁。

3. リーディングのプログラム

リーディングのプログラムは、長い文章を読むことへの心理的ハードルを下げるステップ1、文章の読みわけを理解するステップ2、長い文章を理解して他者に伝えるステップ3の三段階とする。本を含む長い文章へのハードルを下げることをステップ1としているのは、小学生から中学生、高校生へと成長するにつれて、多くの学生が読書をしなくなるためである。全国学校図書館協議会によると、1か月間の読書量について、小学生12.7冊、中学生5.3冊、高校生1.6冊となっている。0冊の割合は、小学生5.5%、中学生10.1%に対し、高校生49.8%となっている。この傾向は大学生になっても続き、全国大学生生活協同組合連合会の調査によると、50.5%の学生が1日の読書時間を0分と回答している⁽¹¹⁾。

プログラム数は、各ステップで2つずつとし、シンキングなど他の技法においても同じとしている。これは、本学で共通入門科目を実施する際、105分の講義を春学期と秋学期それぞれで13回行うこととなり、リーディング、シンキング、ライティング、総合それぞれで6プログラムずつ、合計24プログラムあれば、科目の柱として十分と考えられるためである。一つのプログラムにかかる時間数は、講義時間の半分程度から、複数講義にわたるものまで様々ある。

プログラムの検討に際しては、教員の専門性による違いや大学施設等の制約についても考慮した。詳しくは別稿にて改めて論じる予定であるが、教員の役割を講義及びワークのコーディネーターと位置づけ、原則として学生6人で1グループを編成する前提で、プログラムを検討している。そのため、異なる教員であっても同じプログラムを実行できるようにすると共に、程度の差はあるにしても、ピアラーニングをほとんどのプログラムに取り入れている。

前述したピアラーニングの短所についても、一定の考慮を行う。ただし、対策については、別稿にて論じる予定であるため、本稿では割愛している。

3-1. ビブリオバトル・導入（ステップ1）

ビブリオバトルとは、複数人で行う書評ゲームである。考案者は「書評を媒介としたコミュニケーションの場づくり手法」と定義している。「ビブリオバトル普及委員会」という団体が示す「公式ルール」は、次の4つである。①発表参加者が読んで面白いと思った本を持って集まる。②順番に一人5分間で本を紹介する。③それぞれの発表の後に参加者全員でその発表に関するディスカッションを2～3分行う。④すべての発表が終了した後に「どの本が一番読みたくなったか？」を基準とした投票を参加者全員一人1票で行い、最多票を集めたものを『チャンプ本』とする。具体的な手順等は表1のとおりである⁽¹²⁾。

狙いは、本を読む機会をつくることと、学生間の親睦を深めることにある。既読の本で

(11) 全国学校図書館協議会「第66回学校読書調査（2021年）」における「5月1か月間に読んだ本の冊数」の回答。全国の小学4-6年生1,994人、中学1-3年生1,971人、高校1-3年生4,902人の抽出調査。全国大学生生活協同組合連合会「第57回学生生活実態調査概要報告（2021年）」における「読書時間」の回答。全国の国公立・私立大学の学部生10,813人の抽出調査。

(12) 谷口忠大『ビブリオバトルー本を知り人を知る書評ゲーム』文芸春秋、2013年。16-17頁。

あっても、他者に紹介するとなれば、改めて読み直すことが求められる。また、後者については「書評という形を通して自分の考えや意見を主張する機会を得ること」になり、「発表者の隠れた人となりや個性、知識、背景に関する相互理解が深まる」と考えられている。つまり、一般的な自己紹介の機会に加えて、ビブリオバトルを行うことで、学生間の親睦がさらに深まると考えられる⁽¹³⁾。

この導入においては、本の種類等について制限をかけず、学生の好きな本を持参させる。公序良俗に反するものでない限り、マンガでも絵本でも雑誌でも構わないこととする。まずは本を読むことへのハードルを下げることと、学生の自己紹介を通じた親睦を狙いとするためである。

一方、初年次教育において求められるレベルの本については、別の機会に改めてビブリオバトルを行う。導入のビブリオバトルは、春学期の初期で実施し、第二回目のビブリオバトルに向けた練習を兼ねる。

表1 ビブリオバトル・導入

プログラム	ビブリオバトル・導入（ステップ1）
技 法	リーディング
概 要	学生が好きな本を持ち寄って紹介し、もっとも読みたくなった本を決める。
時 間	1 講義回
手 順	①実施する講義の前回にビブリオバトルのやり方を紹介（動画）し、本を持ち寄るよう呼び掛ける。 ②グループでルールに則り、チャンプ本を決める。③各グループのチャンプ本の紹介者が全員の前でビブリオバトルを行い、クラスのチャンプ本を決める。
備 考	1人1冊を持ち寄る。第12回講義で「新書しぱり」のビブリオバトルを行うと伝えて、準備をさせる。

3-2. 本を借りる図書館ツアー（ステップ1）

これは、図書館利用への心理的なハードルを下げることを狙いとし、通常の図書館ツアーの最後に、学生に1冊以上の本を借りさせるものである。図書館には情報検索に関する様々な機能があり、学生に対して日常的に図書館利用に親しませることが、大学での学びの基本となる。なかでも、実際に本を借りて読むことが、一般的な図書館利用の方法となる。具体的な手順等は表2のとおりである。

実際に本を借りさせることで、心理的ハードルが下がることについては、行動科学に基づく交通政策の知見を援用している。交通政策の一つに「モビリティ・マネジメント」という手法があり、マイカー利用が常態化している人に対し、働きかけを行うことで公共交通利用への転換を促す。ベースとなっているのは、マイカーだけを移動手段として利用する人は、公共交通の利用経験がないことに伴う心理的ハードルで、公共交通を利用しないことがあるという知見である。同様に、図書館で本を借りた経験のない学生は、その経験がないことに伴う心理的ハードルで、本を借りないことがあると考えられる。そのため、

(13) 谷口忠大前掲 97 頁。

図書館ツアーに本を借りるまでをセットとする⁽¹⁴⁾。

表2 本を借りる図書館ツアー

プログラム	本を借りる図書館ツアー（ステップ1）
技 法	リーディング
概 要	通常の図書館ツアーの最後に、学生に1冊以上の本を借りさせる。
時 間	1 講義回
手 順	①教室で図書館の楽しさを説明（動画）してから、図書館に移動する。②図書館ツアーを行う。③講義終了の15分前に1冊以上の本を借りて集まることを指示する。④何人かの学生（ランダムに指名）に、借りてきた本と借りた理由を発表させる。
備 考	教員は、借りてきた本と理由を批判せず、必ず肯定的に受けとめる。

3-3. 新聞社説の読み分け（ステップ2）

これは、意見と事実を読み分ける力を高めるため、新聞の社説を読み、意見と事実を仕分けするものである。これは「学生が批判的な読み方」を身につけ、「中身について論じられるようになるのに役立つ」プログラムである。学生間で教え合いや議論をすることで、読解力の全体的な底上げも図る。具体的な手順等は表3のとおりである⁽¹⁵⁾。

社説については、予め受講生共通で用いるものを選定する。担当教員の裁量で、クラスごとに異なる社説を用いるのではない。プログラムの質を確保しつつ、担当教員の負担を軽減するためである。

表3 新聞社説の読み分け

プログラム	新聞社説の読み分け（ステップ2）
技 法	リーディング
概 要	新聞の社説を読み、意見と事実を仕分けする。
時 間	0.5 講義回
手 順	①作業のやり方を説明する（動画）。②全員に同じ社説を配布し、意見に四角囲い、事実に波線を引かせる。③グループ内で答え合わせのようにディスカッションさせる。④正答を配布し、改めてグループ内でディスカッションさせる。
備 考	社説利用に際しての権利関係をクリアする必要がある。

3-4. PREP リーディング（ステップ2）

これは、新聞の社説をPREP法に従って3種類に仕分けするものである。PREP法とは、P = 意見・主張（Point）、R = 理由（Reason）、E = 例／根拠・データ／詳細説明（Example/Evidence/Explanation）それぞれの頭文字を取ったものである。具体的な手順等は表4の

(14) 藤井聡／谷口綾子『モビリティ・マネジメント入門―「人と社会」を中心に据えた新しい交通戦略』学芸出版社、2008年。

(15) エリザベス・F・パークレイ／クレア・ハウエル・メジャー『学習評価ハンドブック―アクティブラーニングを促す50の技法』東京大学出版会、2020年。135-138頁。

とおりである⁽¹⁶⁾。

狙いは、学術論文等を読む際の基本となる、意見・主張、理由、根拠を読み分ける力を高めることにある。前述の意見と事実の読みわけよりも高度となる。また、PREP法はライティングの基本でもあり、その準備にもなる。

表4 PREPリーディング

プログラム	PREPリーディング（ステップ2）
技法	リーディング
概要	新聞の社説を読み、PREP法に従って3種類に仕分けする。
時間	0.5講義回
手順	①作業のやり方を説明する（動画）。②全員に同じ社説を配布し、Pに四角囲い、Rに直線、Eに波線を引かせる。③グループ内で答え合わせのようにディスカッションさせる。④正答を配布し、改めてグループ内でディスカッションさせる。
備考	社説利用に際しての権利関係をクリアする必要がある。

3-5. ビブリオバトル・新書しばり（ステップ3）

これは、学生が一定の新書シリーズの中から好きな本を持ち寄って紹介し、もっとも読みたくなった本を決める。春学期の第12回講義に実施し、春学期において最大のクラスイベントとする。導入と同様に、ビブリオバトル普及委員会のビブリオバトル公式ルールに則る。具体的な手順等は表5のとおりである。

狙いは、大学の教科書レベルの本を通読し、他者に説明できるレベルで理解できるようになることにある。そのため、持ち寄る本は、岩波新書、岩波ジュニア新書、ちくま新書、ちくまプリマー新書、中公新書等のシリーズに限定する（しばりをかける）。これらは、大学において教科書や参考図書に指定されることの多いシリーズであり、学術的な議論の入門書として相応しい本が多いからである。また、出版点数が多く、1学年全員が同時に選ぶことになっても、他の学生と重ならず自分に合う本を見つけることが可能と考えられる。少なくとも、学術的に見て玉石混交な本の多い新書シリーズは、指定から外す必要がある⁽¹⁷⁾。

(16) 倉島保美『ロジック構築の技術』あさ出版、2021年。155-159頁。

(17) 岩波書店ホームページによると、2022年9月17日現在で、岩波新書2,822件、岩波ジュニア新書964件がヒットする。同様に、筑摩書房ホームページによると、ちくま新書1,692件、ちくまプリマー新書420件がヒットする。中央公論新社ホームページによると、中公新書763件がヒットする。

表5 ビブリオバトル・新書しばり

プログラム	ビブリオバトル・新書しばり（ステップ3）
技 法	リーディング
概 要	指定された新書シリーズの中から、学生が好きな本を持ち寄って紹介し、もっとも読みたくなった本を決める。
時 間	1 講義回
手 順	①ビブリオバトル・導入の最後に、新書しばりで行うことを伝える。②グループ（6人）でルールに則り、チャンプ本を決める。③各グループのチャンプ本の紹介者（6人）が全員の前でビブリオバトルを行い、クラスのチャンプ本を決める。④全クラスのチャンプ本を全1年生に共有する（図書館等で紹介する）。
備 考	春学期の第12回講義で実施する。指定される新書シリーズを予め徹底する。

3-6. ジグソー・リーディング（ステップ3）

6パートに分けた論文や新聞記事について、ジグソー法を用いて読み込みと理解を深めるプログラムである。ジグソー法とは協同学習の重要な技法で、次のように解説されている。「ホームチームのメンバーは、それぞれがジグソー・パズルのピースを分配するように、異なる課題の一部を受け取ります。次に、各メンバーはホームチームを離れ、同一の課題を持つ者同士で専門家グループを作り、その課題に取り組みます。その後、自分のホームチームに戻り、専門家チームで学んできたことを他のメンバーに説明します。」「ジグソーは個々のメンバーの役割責任を明確化するとともに、目標達成のために協力せざるを得ない学習状況を作る方法だといえます。」具体的な手順等は表6のとおりである⁽¹⁸⁾。

狙いは、専門用語等が用いられている長文を正確に理解できるようにすることにある。同じ文章について、他者の理解を聞き、自らの理解をブラッシュアップさせるように反映させることで、自らだけでは難しい多様な文章解釈や深い文章理解に気づかせる。

親しい関係でない他者と協力し合あえることも、ジグソー法の特徴であり、狙いに含めている。ジグソー法は、1970年代に人種差別のある学校で、人種間を超えて協力し合う学習法を模索するなかで生まれ、発展してきた経緯があり、親しくない他者への尊重や好意を醸成する効果があると考えられている。同時に、学習者自身の自尊心を高めることも分かっている。そのため、リーディングの技法を学ぶプログラムであると同時に、ピアラーニングの技法を学ぶプログラムになる⁽¹⁹⁾。

(18) D.W. ジョンソン／R.T. ジョンソン／E.J. ホルベック『改訂新版学習の輪—学び合いの協同教育入門』二瓶社、2010年。222-223頁。

(19) エリオット・アロンソン／シェリー・パトノー『ジグソー法ってなに？—みんなが協同する授業』丸善ブラネット、2016年。114-115頁。

表6 ジグソー・リーディング

プログラム	ジグソー・リーディング (ステップ3)
技 法	リーディング
概 要	6パートに分けた論文や新聞記事について、ジグソー法を用いて読み込みと理解を深める。
時 間	1講義回
手 順	①作業のやり方を説明する。②6種類の論文・記事を各グループに配布し、グループ内で分担を決める。③その後、単独で論文・記事を読む。その際、インターネット等でわからない言葉等を調べながら読む。④同じ種類(パーツ)の論文・記事を担当する学生同士で集まる。学生は、読んで理解できなかった点を他の学生に尋ね、教え合う。その後、説明の練習をする。⑤再び、元のグループに集まり、自分が担当する論文・記事を他の学生に説明する。分からない点はその都度、質問する。⑥6種類の論文・記事を受けて、グループ内で一人一人意見を述べる。
備 考	専門的な文章を用いるため、秋学期に実施する。

4. シンキングのプログラム

シンキングのプログラムは、考えること自体への心理的ハードルを下げるステップ1、発散的な思考と収束的な思考を理解するステップ2、抽象的な思考を理解するステップ3の三段階とする。アメリカカレッジ・大学協会による「批判的思考」「創造的思考」「実践的思考」のルーブリックでは、17の項目を評価の視点として取り上げている。批判的思考が「問題の説明」「エビデンス」「背景と思い込みの影響」「学生の立場(視点、主張、仮説)」「結論とそれに伴う成果(示唆、結果)」であり、創造的思考が「能力獲得」「リスク負担」「問題解決」「相反するものの受容」「革新的思考」「結合、統合、改変」であり、実践的思考が「問題の定義」「方策の特定」「解決策・仮説の提案」「候補となる解決策の評価」「解決策の実施」「成果の評価」である。これらのうち、「問題の説明」「エビデンス」「背景と思い込みの影響」「学生の立場(視点、主張、仮説)」「結論とそれに伴う成果(示唆、結果)」「相反するものの受容」「問題の定義」について、思考力の基盤になると考え、プログラムの検討で重視した⁽²⁰⁾。

4-1. 推理パズル (ステップ1)

これは、文章を注意深く読むことで解くパズルである。文章の論理を理解できれば、誰にでも解ける一方、論理を理解できなければ、永遠に解けない。日本語の文章を正確に理解し、それに基づいて論理的に考えることを促す点で、優れたパズルと考えられる。図1はその例である。具体的な手順等は表7のとおりである。

狙いは、思考する行為そのものへのハードルを下げることにある。パズルは、思考すること自体を楽しむゲームであり、多くの研究者が余暇としてパズルを楽しんできた。例えば、物理学者のエンリコ・フェルミ(Enrico Fermi)が好んだとされる概算パズルにちなんだ「フェルミ推定」は広く知られ、多くの研究者たちを魅了してきた。そこで、パズル

(20) エリザベス・F・パークレイ他前掲127-130頁。

によって、思考すること自体を楽しみ、ハードルを下げることができると考えられる⁽²¹⁾。

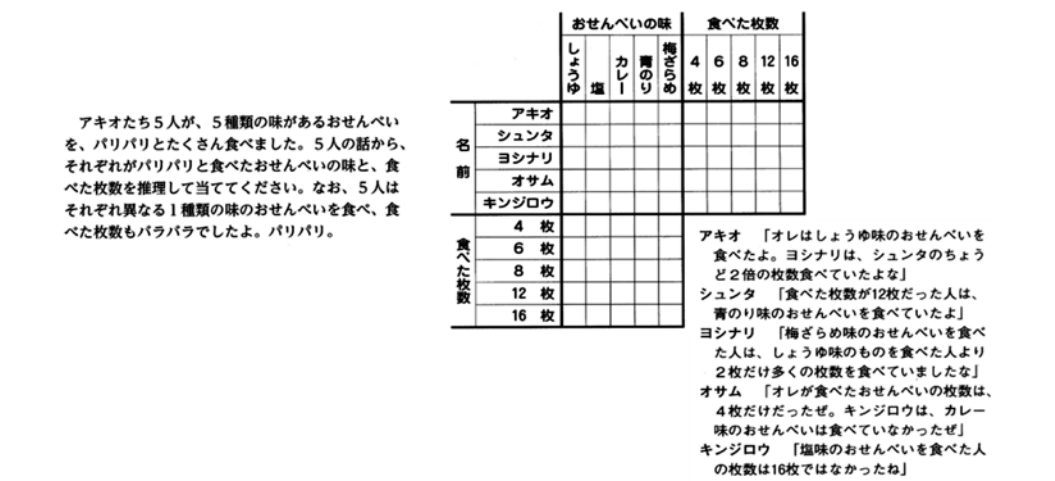


図1 推理パズルの例（ニコリ『きっちり推理パズル』ニコリ，2019年。15頁。）

表7 推理パズル

プログラム	推理パズル（ステップ1）
技法	シンキング
概要	推理パズルの解き方について説明を受けてから、パズルを解く。
時間	0.5 講義回
手順	①推理パズルの紹介と解き方を解説する（動画）。②全員に複数問の推理パズルを配布し、単独で解かせる。③正解のみ示し、グループ内で解き方を教え合わせる。④もっとも難しい問題の解き方を解説する（動画）。
備考	権利関係をクリアするため、作問に際してはパズル会社の協力を得ることが必要と考えられる。

4-2. ロジカルシンキングエクササイズ（ステップ1）

これは、論理的な思考力を高めることを狙いとし、そのためにつくられたドリルを解くものである。ドリルは、国語教育の研究者である佐藤佐敏が開発したもので、図2のように、論理と言葉の関係を視覚化する「ロジックツリー」を用いる。一部が空欄になったロジックツリーについて、空欄を埋めていく。具体的な手順等は表8のとおりである⁽²²⁾。

(21) ローレンス・ワインシュタイン／ジョン・A・アダム『フェルミ推定力養成ドリル』草思社，2019年。

(22) 佐藤佐敏『5分でできるロジカルシンキング簡単エクササイズ』学事出版，2016年。

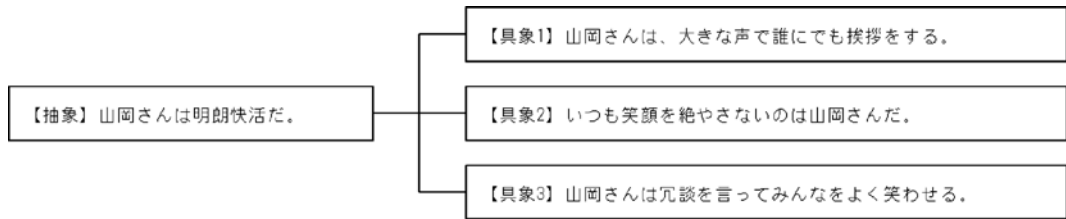


図2 ロジックツリーの例 (佐藤佐敏『5分でできるロジカルシンキング簡単エクササイズ』学事出版, 2016年。13頁の図を基に筆者作成。)

表8 ロジカルシンキングエクササイズ

プログラム	ロジカルシンキングエクササイズ (ステップ1)
技 法	シンキング
概 要	論理的思考について説明を受けた後、段階的に難しくなるドリルを解く。
時 間	0.5 講義回
手 順	①ロジカルシンキングを解説する (動画)。②全員にドリル問題を配布し、単独で解かせる。③正解のみ示し、グループ内で解き方を教え合わせる。④もっとも難しい問題の解き方を解説する (動画)。
備 考	権利関係をクリアするため、本書を全学生に購入させることが考えられる。

4-3. マインドマップ (ステップ2)

マインドマップとは、思考を視覚化するツールのことで、知識や思考を発散させる力を高めることを狙いとする。考案者のトニー・ブザン (Tony Buzan) は「脳の中で次から次へと展開する思考をそのまま紙に描くカラフルで視覚的なノートで、一人でもグループでも作業できる。はじめに、テーマやトピックを表すセントラル・イメージを中心に描く。次に、セントラル・イメージから直接ブランチを伸ばしてそのテーマについての「主な考え」を展開する。中心から描き始めて放射状に広げること、すべてのメイン・ブランチがセントラル・イメージとつながっていることが特徴だ。そして、主な考えを表すメイン・ブランチの先からサブ・ブランチを広げてテーマを掘り下げる。また、それぞれのサブ・ブランチからさらにサブ・ブランチを伸ばして、その考えをもっと深く探求することでもできる」と説明している。図3は筆者による例である。具体的な手順等は表9のとおりである⁽²³⁾。

(23) トニー・ブザン『仕事に役立つマインドマップー眠っている脳が目覚めるレッスン』ダイヤモンド社, 2008年。25頁。なお、大学での講義にマインドマップを活用することについては、創価大学の事例を紹介した次の本を参考としている。関田一彦／山崎めぐみ／上田誠司『授業に生かすマインドマップーアクティブラーニングを深めるパワフルツール』ナカニシヤ出版, 2016年。

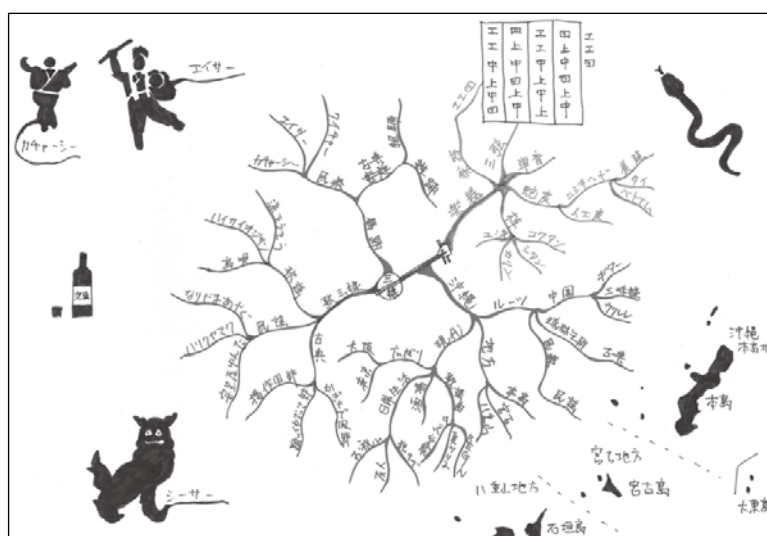


図3 マインドマップの例（沖縄三線をテーマにして筆者作成）

表9 マインドマップ°

プログラム	マインドマップ（ステップ2）
技 法	シンキング
概 要	マインドマップについて説明を受けた後，自己紹介と意見のマインドマップの2つを作成する。
時 間	1 講義回
手 順	①マインドマップの作り方を解説する（動画）。②全員に A4 白紙を配布し，自己紹介のマインドマップを描かせる。③マインドマップを用いて，グループ内で互いに自己紹介する。④意見のマインドマップの作り方を解説する（動画）。⑤全員に A4 白紙を配布し，社会的な課題についての意見を示すマインドマップを描かせる。⑥マインドマップを用いて，グループ内で自らの意見を表明し合う。
備 考	教員が複数枚のマインドマップを事前に描き，見本とする。複数色のカラーペンを持参させる。

4-4. 新聞社説の問い立て（ステップ2）

これは、思考を発散させた後に収束させ、問いを立てる力を高めることを狙いとし、新聞社説を読み、5W1Hに基づく複数の問いを立てるものである。問いを立てるには、思考の材料となる文章や事象等を理解し、発散という考えを広げていく過程を経てから、収束という考えを整理する解釈の過程を辿り、それらを経て残る疑問について、問いとして文章化することを要する。ここでは、その材料として新聞の記事（社説）を用いる。社会において複数の意見があることについて、事実を整理した上で、一定の視角から意見を示すものだからである。具体的な手順等は表10のとおりである⁽²⁴⁾。

表 10 新聞社説の問い立て

プログラム	新聞社説の問い立て (ステップ 2)
技 法	シンキング
概 要	新聞社説を読み, 5W1H に基づく複数の問いを立てる。
時 間	1 講義回
手 順	①問いの立て方を説明する (動画)。②全員に同じ社説を配布し, 5W1H に基づく疑問を 10 個以上, 付せんに書かせる。③グループごとに模造紙を配り, 「社会的に意味のある問い／社会的に意味の薄い問い」「調べれば簡単に答えが出そうな問い／調べても簡単に答えが出なさそうな問い」のマトリクスを作らせる。④グループでそれぞれの問いを 4 象限に分類する。⑤グループで議論させながら, 問いをグルーピングさせ, 要約の問いをそれぞれ作らせる。⑥「社会的に意味のある問い」について, インターネットで分担して調べさせる。⑦「簡単に答えが出た問い」と「答えが得られなかった問い」に分けさせ, 事前の予想が当たったものと事前の予想が外れたものそれぞれについて, その理由を議論で考えさせる。⑧学術的な「問い」について解説する (動画)。
備 考	社説利用に際しての権利関係をクリアする必要がある。

4-5. ジレンマのある問い (ステップ 3)

これは, 社会の多面的な事柄に関する思考力を高めることを狙いとし, 新聞記事等を通じて多面的な意見を把握した後, 自らの意見とその理由を他者に説明するものである。社会のあらゆる事象は多面性を有しており, 具体性と抽象性を往復させながら考えることは, 大学で意識的に求められる思考の一つである。具体的な手順等は表 11 のとおりである。

表 11 ジレンマのある問い

プログラム	ジレンマのある問い (ステップ 3)
技 法	シンキング
概 要	社会における多面的な視点を有する事象について, 他者に意見とその理由を説明する。
時 間	1 講義回
手 順	①他者への分かりやすい説明の方法を解説する (動画)。②過去の社会的な事象に関する複数の意見・視点を新聞記事として配布し, 読ませる。③ CUC ポータルのクリッカー機能を用い, 事前に準備した問い (第 1 問) について, 選択肢を選ばせ, その理由を 140 字以内 (Twitter と同じ) で書かせる。④グループ内でそれぞれの選択と理由を説明させ, 理由説明が分かりやすいかどうか, どうすれば分かりやすく, 説得力を高められるか, という視点で批評させる。⑤第 2 問, 第 3 問と②③を繰り返させる。
備 考	新聞記事の利用に際しての権利関係をクリアする必要がある。

4-6. 裁判員裁判 (ステップ 3)

これは, 刑事事件を題材にした複雑性の高い問題について, 自らの意見を形成するものである。材料としては, NHK が学習用に公開している「NHK for School」の「解説つき「さ

(24) レスリー・ジェーン・イールズ・レイノルズ／ブレンダ・ジャッジ／パトリック・ジョーンズ／エリン・マックリーリー『大学生のためのクリティカルシンキング—学びの基礎から教える実践へ』北大路書房, 2019 年。6-7 頁の練習問題を基にしている。

るかに合戦」裁判」動画を用いる。童話の「さるかに合戦」をモチーフに「さる」を被告人とした裁判員裁判のドラマで、経緯や論点が説明される一方、判決という結論は示されない（視聴者の判断に委ねられる）。そのため、複雑性の高い問題であるにもかかわらず、学生間の議論の素材としやすい。学校等で教材として用いられることが前提となっており、動画使用に際しての権利関係の支障はない。具体的な手順等は表 12 のとおりである⁽²⁵⁾。

狙いは、自らの意見を形成し、他者との対話で変容させ、合意形成する力を高めることにある。集合知を形成する力とも言い換えられる。裁判員裁判あるいは陪審制の目的は、市民としてのコモンセンスと多様な視点・経験を議論に反映させることで、より良い結論（集合知）を得ようとするところにある。そのため、模擬裁判員裁判は、集合知を形成する力を高めることに資すると考えられる。

表 12 裁判員裁判

プログラム	裁判員裁判（ステップ 3）
技 法	シンキング
概 要	刑事事件を題材にした複雑性の高い問題について、自らの意見を形成する。
時 間	1 講義回
手 順	①ワークの流れを説明する（動画）。②〔解説つき「さるかに合戦」裁判〕の動画（25 分）を視聴する。③動画で分からなかった点についてインターネットで調べさせ、自らの意見と理由をまとめさせる。④グループ内で議論し、判決と判決理由をまとめさせる。⑤各グループに、判決と判決理由を発表させる。発表後に質疑応答の時間を設ける。
備 考	法学を専門とする教員による解説動画を最後に見せることも考えられる。複雑な内容を思考させるため、秋学期に行うのが適切と考えられる。

5. ライティングのプログラム

ライティングのプログラムは、他者の文章を添削・批評するステップ 1、文章を書いて相互批評するステップ 2、パラグラフ・ライティング（PW）を理解するステップ 3 の三段階とする。文章を書く前に他者の文章の添削・批評から始めるのは、学生に自分の書く文章の問題を気づかせ、修正の機会を与えるためである。自分の書いた文章について、間違いや不正確さ等を他者から指摘されるのは、誰であっても気分のいいものではない。そのため、ピアラーニングによる相互批評を行う前に、心理的安全性を保てる他者の文章添削・批評から始める⁽²⁶⁾。

(25) NHK for School「解説つき「さるかに合戦」裁判」https://www2.nhk.or.jp/school/movie/bangumi.cgi?das_id=D0005180367_00000

(26) 心理的安全性については、次の本を参考とした。エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版、2021 年。

5-1. 赤ペン添削 (ステップ1)

これは、間違いを含む様々な難易度の文章例について、赤ペンで添削させるもので、正確な文章と誤った文章の違いを理解させることを狙いとする。教員が用意する「間違い文章例」を添削するため、学生の自尊心を傷つける恐れは薄い。一方、グループでの添削内容の論評を通じて、自らの文章理解を見直させる機会とする。具体的な手順等は表13のとおりである。

表13 赤ペン添削

プログラム	赤ペン添削 (ステップ1)
技 法	ライティング
概 要	間違いを含む様々な難易度の文章例を赤ペンで添削する。
時 間	0.5 講義回
手 順	①正しい文章と作業のやり方を解説する (動画)。②全員に複数の誤った文章ペーパーを配布し、単独で添削させる。その際、インターネットの参照を認める。③グループ内で添削内容の比較と論評をさせる。④正答モデルを配布し、解説する (動画)。
備 考	予め様々な難易度の「間違った文章例」を作成しておく。

5-2. 引用コメント (ステップ1)

これは、他者の書いた文章を引用し、それについて自らのコメントをつけるもので、文章を引用し、自らの意見を展開する手法を理解することを狙いとする。新聞社説を用いる。引用に際しては「言い換える」「説明する」「意見を付す」の3種の作業を行う。本格的な文章作成や学術的な引用方法を学ぶ準備段階を兼ねる。グループ内で相互論評することを通じて、自らとは異なる視点や新たな気づきを得ることにもなる。具体的な手順等は表14のとおりである⁽²⁷⁾。

表14 引用コメント

プログラム	引用コメント (ステップ1)
技 法	ライティング
概 要	他者の書いた文章を引用し、自らのコメントをつける。
時 間	0.5 講義回
手 順	①作業のやり方を解説する (動画)。②全員に新聞社説を配布し、適当な文章を引用させてコメントを付けさせる。CUC ポータルで共有する。③グループ内で全員に報告させ、分かりやすさについて論評をさせる。④論評を受けて、コメントを作成し直す。
備 考	社説利用に際しての権利関係をクリアする必要がある。

(27) エリザベス・F・バークレイ他前掲139-143頁を基にしている。

5-3. 意見文作成（ステップ2）

これは、同じ趣旨で異なる文章量の意見文を書き、相互に批評することで、文章を書くこと自体の経験を積むことを狙いとする。自らの文章で、意見を他者に分かりやすく伝えられるか、一定の字数制限の中で工夫することで、文章力をトレーニングする。これは、流通科学大学における初年次教育プログラムで行われている手法を参考にした。本学のホームページ「MIRAI Times」を用いるのは、この機会に本学の多様な活動や論説を知ってもらおうと共に、学生の多様な関心に沿って能動的に意見文を作成してもらうためである。具体的な手順等は表15のとおりである⁽²⁸⁾。

表 15 意見文作成

プログラム	意見文作成（ステップ2）
技 法	ライティング
概 要	同じ趣旨で異なる文章量の意見文を書き、相互に批評する。
時 間	1 講義回
手 順	①意見文の書き方と作業のやり方を解説する（動画）。②千葉商科大学「MIRAI Times」を自由に閲覧させる。③同じテーマ・意見内容で50字と200字の意見文2種を全員に書かせる。CUCポータルを使って書かせ、全員が相互閲覧できるようにする。④ペアを組ませ、意見の説得力について相互に批評させる。
備 考	https://www.cuc.ac.jp/om_miraitimes/

5-4. 引用と参考文献・注（ステップ2）

引用と参考文献・注の正しい付け方を理解するため、文章の根拠の重要性、引用と参考文献・注の付け方を学び、実際に書いてみるものである。これは、ほぼすべての大学の一般的な初年次教育に含まれるものであるが、ピアラーニングの手法を活用し、学生間で教え合いや気づかせ合いが行われやすいようにする必要がある。それにより、日ごろから間違いに気づいたり、教え合ったりすることが促進されると考えられる。具体的な手順等は表16のとおりである。

(28) 西川真理子／橋本信子／山下香／石黒太／藤田里実『アカデミック・ライティングの基礎—資料を活用して論理的な文章を書く』晃陽書房、2017年。39頁。

表16 引用と参考文献・注

プログラム	引用と参考文献・注 (ステップ2)
技 法	ライティング
概 要	文章の根拠の重要性、引用と参考文献・注の付け方を学び、実際に書く。
時 間	1 講義回
手 順	①根拠の重要性、引用と参考文献・注の付け方を解説する (動画)。②引用が不明確で、参考文献・注のない文章例を配布し、各自で読ませて問題ある個所に下線を引かせ、グループ内で意見を述べ合わせる。③引用と参考文献・注が空欄等になっているドリルペーパーを配布し、記入させる。④グループ内で、答え合わせをさせる。⑤正答を配布し、解説する (動画)。
備 考	共通のドリルペーパーを予め作成する必要がある。

5-5. パラグラフ・ライティング導入 (ステップ3)

これは、PWを理解するため、実際にPWの構成をつくってみるものである。いきなりPWの文章を書くのではなく、ロジックツリーを使って、文章全体の構成を考えることに集中する。それにより、文章の主旨とパラグラフ間の論理的な関係に注意を払わせる。学生には、論理的な思考の結果としての論理的な文章であることを理解させる。具体的な手順等は表17のとおりである⁽²⁹⁾。

表17 パラグラフ・ライティング導入

プログラム	パラグラフ・ライティング導入 (ステップ3)
技 法	ライティング
概 要	PWの構成をつくる。
時 間	1 講義回
手 順	①PWを解説する (動画)。②PWの見本を配り、各自で読ませた後、グループ内で全員に感想を述べ合わせる。③新聞の社説とPWのロジックツリー (空欄) を配布し、社説の構成を記入させる。④グループ内で、構成ツリーの内容を報告させる。⑤グループでの議論を受け、赤字で構成を修正させる。⑥正答を配布し、解説する (動画)。
備 考	社説利用に際しての権利関係をクリアする必要がある。ロジックツリーのペーパーを事前に作成しておく必要がある。

5-6. パラグラフ・ライティング発展 (ステップ3)

これは、実際にPWの文章を書いてみることで、PWを理解することを狙いとする。具体的な手順等は表18のとおりである。なお、このプログラムだけでPWの文章を書けるようになる可能性は低いため、第2論説で提案した「学修を助けるための共通的ガイドライン」を全学的な視点で作成し、基盤教育機構及び各学部、図書館のライティングサポートセンター等で連携してPWの文章を書けるよう、育成していく必要があるだろう。

(29) ここで説明しているPWを理解するためのメソッドは次の本に基づく。倉島保美『改訂新版書く技術・伝える技術』あさ出版、2019年。

表 18 パラグラフ・ライティング発展

プログラム	パラグラフ・ライティング発展（ステップ3）
技 法	ライティング
概 要	PW の文章を書く。
時 間	1 講義回
手 順	① PW の書き方を解説する（動画）。②パラグラフの冒頭文だけを書いた文章を基に、インターネットで調べさせながら、パラグラフを完成させる。CUC ポータルで共有できるようにする。③完成させた文章をグループ内で発表させ、相互に批評させる。④総論のパラグラフだけを書いた文章を基に、インターネットで調べさせながら、各論のパラグラフを作成させる。⑤ペアを組ませ、相互に批評させる。
備 考	CUC ポータルで文章を共有する仕組みを予め準備しておく必要がある。

6. 総合のプログラム

総合のプログラムは、講義全体と各講義回のマインドセット等を行うステップ1、学部等での研究と将来へのマインドセット等を行うステップ2、共通入門科目での学びのふり返し等を行うステップ3の三段階とする。リーディング、シンキング、ライティングのプログラムにおいても、その技法のみに特化するものは少なく、たいてい他の技法を組み合わせていた。一方、そうであっても、特定の技法に焦点を当てていた。総合のプログラムでは、マインドセットと各技法の総合的な活用により、技法の修得を深めていく。そして、ピアラーニングを含めて春学期と秋学期に学ぶ技法の集大成として、ポスター発表に取り組む。

6-1. 大学とは何か（ステップ1）

大学で学ぶためのマインドセットをするため、高校までの教育と大学での教育の違いを解説し、学生に大学での抱負を示してもらおう。とりわけ、高校までの教育で「問いと答え」が用意されているのに対し、大学教育では「問いと答え」を自ら探求することを理解させる。それにより、高校までの受動的な学びの姿勢でなく、能動的な姿勢が大学で求められることを喚起する。自己紹介を兼ねた大学生活での抱負表明も行ってもらい、共通入門科目の全体的な説明（ガイダンス）やCUC ポータルの使い方説明と合わせて、春学期の第1回講義で行う。具体的な手順等は表19のとおりである。

表 19 大学とは何か

プログラム	大学とは何か（ステップ1）
技 法	総合
概 要	高校までの教育と大学での教育の違いを解説し、大学での抱負を示す。
時 間	1 講義回
手 順	①高校までの教育と大学での教育の違いや大学の意義を解説する（動画）。②担当教員が自己紹介をする。③CUC ポータルのクリッカーを用い、出身地を選択させ、自己紹介・大学での抱負のコメントを140字以内で記入させる。④全員が記入した後、全員に口頭で自己紹介させる。
備 考	講義全体やCUC ポータルの使い方等の説明を含めて、1 講義回となる。

6-2. 導入・ふり返り（ステップ1）

これは、講義の最初に当該講義回に関係する簡単な質問をし、講義の最後にその講義で学んだことを整理するもので、講義へのマインドセットと講義内容の定着を図る。CUC ポータルのクリッカー機能を使うことで、学生の選択結果をグラフ化でき、コメントを学生間で共有できる。また、記入時間が分かるので出欠確認に使い、認証コードを予め設定することで不正も抑制できる。具体的な手順等は表20のとおりである。

表 20 導入・ふり返り

プログラム	導入・ふり返り（ステップ1）
技 法	総合
概 要	講義の最初に簡単な質問をし、講義の最後に学んだことを整理する。
時 間	導入5分／ふり返り10分
手 順	①毎回の講義の最初5分と最後10分にCUC ポータルのクリッカーを記入させる。②最初のクリッカーは、その日の講義内容に関する簡単な質問と選択肢、選択の理由を70字以内で書かせる。最後のクリッカーは5段階の選択肢（しっかりと理解できた、理解できたが多少の疑問が残る、半分くらいしか理解できなかった、あまり理解できなかった、まったく理解できなかった）とする。③コメントは140字以内で記入させ、その講義を受ける前と受けた後で自分にどのような変化があったのかを書かせる。④認証コードの記入を要することとし、出欠チェックにも用いる。認証コードは、講義で伝える。
備 考	予めクリッカーの準備をしておく必要がある。他のプログラムは、このプログラムの実施を前提とする。

6-3. me R AI（みらい）（ステップ2）

将来を長期的に考えて大学で学ぶことへの動機づけを狙いとし、就職活動の流れやサポートを理解してもらい、実際に本学の就職支援サイトに情報を記入する。「me R AI」は本学の就職支援サイトで、自らの経歴や経験、大学での活動、就職への考え方等を一括して記入するサイトで、本学で提携する企業の人事担当者も閲覧できる。第二論説で論じたように、将来の見通しを持ち、それに向かって何らかの行動をしている学生が、学業に対して積極的な姿勢を示すことから、就職活動の前倒しというよりも、学業への積極性を引き出すプログラムになると考えられる。また、自らのことを記入することは、考えて文

章を書くことを意味する。具体的な手順等は表 21 のとおりである⁽³⁰⁾。

表 21 me R AI (みらい)

プログラム	me R AI (みらい) (ステップ 2)
技 法	総合
概 要	就職活動の流れやサポートを理解し、就職支援サイトに情報を記入する。
時 間	0.5 講義
手 順	①本学の就職状況と就職活動の流れ、サポートを解説する (動画)。②グループ内で卒業後のことを考えているか、話し合わせる。③支援サイト「me R AI」に記入してみる。
備 考	キャリア支援センターの協力を得る必要がある。広い意味での社会に出ることを含めた動機づけ等を含めて 1 講義にすることも考えられる。

6-4. レポート・論文とは何か (ステップ 2)

レポートと論文の書き方を理解するため、レポートと論文の定義と要素を説明し、例となるレポートと論文を読んでみるものである。高校までの教育において、レポート及び論文を書くトレーニングをほとんど受けておらず、書いてきた長文はレポート及び論文とは異なる文章 (作文, 感想文, 小論文) であったため、ほとんどすべての学生は、入学時点でレポート及び論文を書く能力を有していない。そのため、レポート及び論文の定義から説明し、書き方を教えなければならない。具体的な手順等は表 22 のとおりである⁽³¹⁾。

表 22 レポート・論文とは何か

プログラム	レポート・論文とは何か (ステップ 2)
技 法	総合
概 要	レポートと論文の定義と要素を説明し、例となるレポートと論文を読む。
時 間	1 講義
手 順	①レポートと論文の定義と要素を解説する (動画)。②レポートの例を全員に配布して目を通させる。③グループ内で疑問点や気づいた点を述べ合わせる。④論文の例を全員に配布して目を通させる。⑤グループ内で疑問点や気づいた点を述べ合わせる。
備 考	共通で配布する適切なレポートと論文の例を予め用意する。

6-5. ポスター発表 (ステップ 3)

共通入門科目の全体で学んだことを総合的に定着させるため、秋学期の第 12 回に、グループ単位でポスター発表を行うものである。ポスターの書式は、図 4 のように共通で指

(30) 溝上慎一『高大接続の本質―「学校と社会をつなぐ調査」から見えてきた課題』学事出版, 2018 年。初年次教育とライフキャリアの整理を結びつけることについては、次の本を参考としている。齊藤博／上本裕子『大学 1 年からのキャリアデザイン実践』八千代出版, 2017 年。

(31) レポート・論文の定義等は、説明者によって異なる場合がある。ここでは、論文を「問いと答えのある文章」と、レポートを「示された問いに答える文章」と定義している。次の本の定義に基づき、簡略化したものである。東京都立高等学校司書会ラーニングスキルガイドプロジェクトチーム編著『学校司書と学ぶレポート・論文作成ガイド』ペリかん社, 2019 年。12-13 頁。

定し、単なる「調べ学習」にならないように工夫する。ポスター発表の題は、全クラス共通とする一方、レポートと同様にその解釈は学生に任せる。発表時は、全員が発表者となり、他のポスター発表を見て回れるよう、ローテーションを組ませる。具体的な手順等は表23のとおりである。

演題 発表者名	
1. はじめに 目的 ・ どのような問題に取り組むのか ・ 何をやるのか 背景 ・ 何を前にして ・ どうして取り組むのか ・ どういう着眼点で（着眼理由も）	まとめ 結論 <div style="text-align: center;"> 結 論 ↑ ↑ なぜなら ↑ 根 拠 </div> ○○のために 「どうして取り組むのか」に回答
2. 研究対象・方法・結果 研究対象 ・ 研究対象の説明 方法 ・ 簡単な説明 結果 ・ 収集した情報のまとめ ・ 分かりやすい形にしたデータ	3. 考察 結果の解釈 ・ 相応しいタイトルにする 先行研究等を踏まえた解釈 ・ 結論の検証 ・ 対立仮説との比較検討 その他の分析 ・ 副次的に明らかとなったこと
付録	
参考文献・注など	

図4 ポスターの基本構成の例（酒井聡樹『これから学会発表する若者のために一ポスターと口頭のプレゼン技術』共立出版、2008年、130頁を基に筆者作成）

表23 ポスター発表

プログラム	ポスター発表（ステップ3）
技 法	総合
概 要	秋学期の第12回に、グループ単位でポスター発表を行う。
時 間	4 講義
手 順	①第9回講義で、ポスター発表の題とやり方を解説する（動画）。②グループで話し合わせ、当日までの作業計画を作らせる。③その後の時間と第10回、第11回講義の時間について、導入と最後のふり返し以外を作業時間に充てる。④第12回講義の最初の10分間でポスター貼り付け等の作業を行わせ、60分間のポスター発表会を始める。他のクラスのポスター発表も一堂に行う。一人に一つのシールを配り、自分のグループ以外の発表で良いと思うものに貼らせる。⑤60分経過後、全員を自分のポスターの場所に戻らせ、貼られたシールを数えさせる。数は担当教員が把握する。⑥全クラスの中からもっともシール数の多かったグループを表彰する。
備 考	ポスターは、一枚印刷でなく、模造紙（788 × 1091 mm）に文字の貼り付けや手書きで記入する。優秀ポスター等は、図書館等で一定期間、掲示することも考えられる。

6-6. ふり返しレポート（ステップ3）

講義内容の定着を図るため、春学期・秋学期の最終講義（第13回）の時間内に、共通入門科目で学期を通じて学んだ技法をふり返らせ、レポートとして提出させるものである。これ以外のすべてのプログラムはピアラーニングを取り入れているが、これは自ら省みることを重視し、ピアラーニングを採用していない。事前にレポート課題を示し、CUCポータルを通じて提出させるが、原則として教室で全員一斉に取り組ませる。これは、共通入門科目が必修科目であるため、レポートの提出忘れ・遅れを防ぐためである。具体的な手順等は表24のとおりである⁽³²⁾。

表24 ふり返しレポート

プログラム	ふり返しレポート（ステップ3）
技 法	総合
概 要	学期の最後に技法をふり返し、レポートとして提出する。
時 間	1 講義
手 順	①通常の試験と同じように、間隔を置いて座らせる。②自らのパソコンで記入し、提出する。持ち込みは自由とし、提出後は退出させる。③「この講義を通じて高めた能力は何か。もっとも高めた能力から順に3つを挙げ、どのような能力なのかを説明すると共に、学ぶ前と後でどのように変化したのかを具体的に説明しなさい。」との課題で、1200字以上1600字以内とする。ワードの添付ファイルで提出させる。
備 考	期限後の提出も一定の期間認めるが、締め切りの重要性を認識させるため、減点とする。

7. おわりに

本稿では、リーディング、シンキング、ライティング、ピアラーニングの4技法を修得するためのプログラムを検討した。プログラムの検討に際しては、導入（ステップ1）、基礎（ステップ2）、発展（ステップ3）の三段階にそれぞれ整理した。それに先立ち、第二論説で十分に検討できなかったピアラーニングについて検討も行った。

ピアラーニングは「新しい概念の教養教育」で育成が求められる能力であることに加え、それ自体が有効な学習方法である。相互に知見を発展・統合させることで、学習内容への理解が深まると考えられる。一方、フリーライダーの出現等という短所が内在しているため、プログラムのデザインに際して考慮が必要となる。また、ピアラーニングは、単独で身につけることは不可能でないが、他の技法を身につける学習手法として用いれば、より効率的である。そこで、ピアラーニングについては、他の技法のプログラムそれぞれに複合的に取り入れることとした。

(32) ここでレポートの制限字数を1200字以上1600字以内としているのは、多くの高校生が1200字を超える字数の文章を書いた経験に乏しいことを踏まえている。大正大学の学生への調査によると、高校在学中に書いた文章の字数は、大半が1200字以内であった。そのため、最初の長文執筆の経験として1200字を超える字数が適切と考えられる。春日美穂／近藤裕子／坂尻彰宏／島田康行／根来麻子／堀一成／由井恭子／渡辺哲司『あらためて、ライティングの高大接続—多様化する新入生、応じる大学教師』ひつじ書房、2021年。17頁。

リーディングのプログラムは、長い文章を読むことへの心理的ハードルを下げるステップ1、文章の読みわけを理解するステップ2、長い文章を理解して他者に伝えるステップ3の三段階とし、次の6プログラムを提案した。ビブリオバトル・導入（ステップ1）、本を借りる図書館ツアー（ステップ1）、新聞社説の読み分け（ステップ2）、PREPリーディング（ステップ2）、ビブリオバトル・新書しばり（ステップ3）、ジグソー・リーディング（ステップ3）である。

シンキングのプログラムは、考えること自体への心理的ハードルを下げるステップ1、発散的な思考と収束的な思考を理解するステップ2、抽象的な思考を理解するステップ3の三段階とし、次の6プログラムを提案した。推理パズル（ステップ1）、ロジカルシンキングエクササイズ（ステップ1）、マインドマップ（ステップ2）、新聞社説の問い立て（ステップ2）、答えのない問い（ステップ3）、裁判員裁判（ステップ3）である。

ライティングのプログラムは、他者の文章を添削・批評するステップ1、文章を書いて相互批評するステップ2、パラグラフ・ライティングを理解するステップ3の三段階とし、次の6プログラムを提案した。赤ペン添削（ステップ1）、引用コメント（ステップ1）、意見文作成（ステップ2）、引用と参考文献・注（ステップ2）、パラグラフ・ライティング導入（ステップ3）、パラグラフ・ライティング発展（ステップ3）である。

総合のプログラムは、講義全体と各講義回のマインドセット等を行うステップ1、学部等での研究と将来へのマインドセット等を行うステップ2、共通入門科目での学びのふり返し等を行うステップ3の三段階とし、次の6プログラムを提案した。大学とは何か（ステップ1）、導入・ふり返し（ステップ1）、me R AI（ステップ2）、レポート・論文とは何か（ステップ2）、ポスター発表（ステップ3）、ふり返しレポート（ステップ3）である。

それでは、第一論説、第二論説、本稿の検討結果について、現実の制約を踏まえて、どのように本学の共通入門科目として実装すべきなのか。制約としては、時間、資源、施設、教員等が考えられ、それらを考慮しつつ、最大限に効果的なプログラムを検討する必要がある。第一論説で明らかにした職業的レリバンスとラーニング・ブリッジングの重要性を考慮する必要もある。

最後に、本稿に対して寺野隆雄、枅岡大輔の両氏から有益なコメントをいただいた。この場を借りて感謝申し上げる。

(2022.11.25 受稿, 2023.2.2 受理)

〔抄 録〕

本稿は、リーディング、シンキング、ライティング、ピアラーニングの4技法を修得するためのプログラムを検討する。第二論説で十分に検討できなかったピアラーニングについて検討した後、プログラムについて、導入（ステップ1）、基礎（ステップ2）、発展（ステップ3）の三段階で検討する。

ピアラーニングは、新しい概念の教養教育で育成が求められる能力であることに加え、それ自体が有効な学習方法である。ピアラーニングは、単独で身につけることは不可能でないが、他の技法を身につける学習手法として用いれば、より効率的である。そこで、ピアラーニングについては、他の技法のプログラムそれぞれに複合的に取り入れる。

リーディングのプログラムは、長い文章を読むことへの心理的ハードルを下げるステップ1、文章の読みわけを理解するステップ2、長い文章を理解して他者に伝えるステップ3とする。

シンキングのプログラムは、考えること自体への心理的ハードルを下げるステップ1、発散的な思考と収束的な思考を理解するステップ2、抽象的な思考を理解するステップ3とする。

ライティングのプログラムは、他者の文章を添削・批評するステップ1、文章を書いて相互批評するステップ2、パラグラフ・ライティングを理解するステップ3とする。

総合のプログラムは、講義全体と各講義回のマインドセット等を行うステップ1、学部等での研究と将来へのマインドセット等を行うステップ2、共通入門科目での学びのふり返り等を行うステップ3とする。

—Abstract—

This research paper examines a program for acquiring the four skills of reading, thinking, writing, and peer learning. Peer learning is an effective learning method, in addition to being a skill that needs to be nurtured in a new concept of liberal arts education. Peer learning will be incorporated into each of the programs of other techniques. The reading program consists of step 1 to lower the psychological hurdles to reading long sentences, step 2 to understand how to read the sentences, and step 3 to understand long sentences and communicate them to others. The thinking program consists of step 1 to lower the psychological hurdles to thinking itself, step 2 to understand divergent and convergent thinking, and step 3 to understand abstract thinking. The writing program consists of step 1 to correct and critique the writings of others, step 2 to write and critique each other's writings, and step 3 to understand paragraph writing. The integrated program consists of Step 1 that the whole lecture and the mindset for each lecture is conducted, Step 2 that research at the undergraduate level and the mindset for the future are conducted, and Step 3 that students reflect on what they have learned in common introductory courses.

〔論 説〕

大規模自然災害前後における企業の探索的・活用的行動の変化

—東日本大震災におけるテキスト分析—

伊 藤 泰 生

1. 研究背景

本研究では、大規模自然災害前後で企業の探索的・活用的行動にどのような変化が生じるかについて分析することを目的としている。大規模な自然災害は、企業の設備や資産などに影響を与え、企業の戦略的行動に影響を与える可能性が存在する。ただ、それ以上に大規模災害を経験・体験した企業の経営者は内面の意識の変化から、自らの行動に変化を与える可能性がある。具体的には、大規模な自然災害に直面することで、企業の経営者はリスクの高い行動を避け、より安定的・低リスクの行動、活動にシフトする可能性が推測される。

大規模な自然災害が個人の心理に影響を与えることはいくつかの研究において実証されている。既存研究において、自然災害の被災者は否定的な考えを持ちやすくなったり、非被災者と比較して不安やストレスを抱きやすいとしている (Cameron and Shah, 2015 ; McFarlane and Papay, 1992 ; McMillen et al., 2002 ; Kar and Bastia, 2006 ; Otto et al., 2006)。また、地震や洪水などの自然災害の直後には、人々は高い保険料を払ってでも保険に加入しようとするのが観察されている (Kunreuther et al., 1978 ; Gallagher, 2014)。このように自然災害に関する既存研究では、個人が自然災害に直面した際にリスク回避的な行動をとることが明らかにされている。

企業の戦略的意思決定は、企業の経営者や経営陣によって行われる。当然こうした企業の意思決定者も自然災害に直面した際には、一個人としてリスク回避的な行動を取ろうとする。実際に既存研究では、企業の意思決定者が自然災害後にリスク回避の手段として現金を蓄えることを実証している (Ramirez and Altay, 2011 ; Noth and Rehbein, 2019)。このように企業の意思決定者の行動に変化を与えることが実証されている一方で、実際にどのように企業戦略に変化・影響を与えるのかについては明らかにされていない。そのため、探索的行動という企業の行動理論の視点から分析することで、自然災害が企業戦略に与える影響を新たな視点から明らかにすることができると推測される。

探索的行動に関する既存研究では一国（特に米国）を対象とした研究がほとんどであった。本研究では日本国内の企業データを用いて、日本企業固有の文脈を解き明かすことで、日本企業が自然災害後にどのような行動をとるべきかに関して示唆を与えることができると推測される。

2. 先行研究と仮説

2.1. 企業の探索的行動に関する先行研究

組織学習において、企業の探索的行動の2つの要素、すなわち、新しい知識を創造する「探索」と既存知識を改良する「活用」は最も重要な研究テーマの1つとなっている (March, 1991)。探索と活用に関して、March (1991: 71) は、探索とは「探索、変化、リスクテイキング、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーション」に関連する活動であり、活用とは「洗練、選択、生産、効率、改良、実行」に関連する活動である、と定義している。Vermeulen and Barkema (2001) は活用を企業の過去の知識ベースの継続的な利用とし、探索を新しい知識の探索としている。また、探索と活用は、イノベーションや組織設計、戦略的提携など、他の領域を研究からも大きな関心を寄せられているが (Lavie et al., 2010)、最も重要なのは、企業は限られた資源を探索と活用の2つの活動間でどのように配分するかであり、そのためにどのような要因を考慮すべきかについて多くの研究がなされてきた。なぜなら、探索と活用はいずれも組織の重要な側面と結びついており、探索と活用を単独でそれぞれ行うよりも二つを両立させることで業績を高めるとされているからである (He and Wong, 2004; Junni et al., 2013)。探索が学習やイノベーションを通じて新しい知識の獲得に通じるのに対し、活用は過去の知識ベースの継続的な利用に通じている (Vermeulen and Barkema, 2001)。また、探索と活用のどちらか一方に偏ることはコンピテンシー・トラップに陥り、企業の業績や存続に影響を及ぼす可能性もある (Levitt and March, 1988)。そのため、どちらも利用できる両利きの状態にあることが組織の成功には重要なのである。

企業の行動理論 (Behavioral theory of the firm) に基づく探索と活用に関する研究では、企業レベルの要因に大きな関心が寄せられてきた (Chen and Miller, 2007; Greve, 2007)。また、いくつかの研究では、企業外の環境要因が影響を与えることも実証しているが (Voss et al., 2008; Romanelli and Tushman, 1994)、既存研究で調査されてきた環境要因は、ほとんどが産業固有のものであり、マクロレベルで異なる産業間にも影響を与えるような要因についてはほとんど分かっていない。しかしながら、マクロレベルの要因は企業の探索的行動に強い影響を及ぼす可能性が高い。なぜならば、企業の意思決定者は極端な損失の可能性 (Sanders and Hambrick, 2007) などに直面し、経営リスクが高まった時にその行動を変化させることが実証されている (Cameron and Shah, 2015)。「探索」は新しいことを探求するリスクの高い行動であり、企業の意思決定者の行動の変化の影響を強く受けることが予想される。そして企業の探索的行動は、組織の長期的な成功の維持だけでなく、組織内の様々な行動や成果に影響を及ぼす活動であり、その決定は企業の業績にも大きな影響を及ぼす。そのため、自然災害というマクロレベルの要因が、企業の探索的行動にどのような影響を及ぼすのか体系的・理論的に研究をすることで、企業が災害時取るべき戦略・方向性について提示することが可能となる。

本研究では、企業の探索的行動にマクロレベルの要因がどのような作用をもたらすのかと企業はどのような行動をとるべきかについて新たな示唆を与えられると推測する。

2.2. 大規模自然災害における個人の心理への影響の先行研究

既存研究において、大規模な自然災害のその後の個人の心理に影響を与えることが多くの研究で実証されている。Cameron and Shah (2015) は、自然災害を経験した人は、一見非現実的な出来事が自分の身に起こりうることを認識し、否定的な考えを持ちやすくなるとしている。また、地震や洪水などの自然災害の直後には、人々は高い保険料を払ってでも保険に加入しようとするのが観察されている (Kunreuther et al., 1978 ; Gallagher, 2014)。メンタルヘルスに関する先行研究では、自然災害の被災者は非被災者に比べて不安やストレスが大きいことが報告されている (McFarlane and Papay, 1992 ; McMillen et al., 2002 ; Kar and Bastia, 2006 ; Otto et al., 2006)。また、自然災害の生存者はその後のネガティブなイベントに対して過剰に恐怖を抱きやすいため (Cassar, Healy, & Von Kessler, 2017), 個人はよりリスク回避的な行動を選択するようになる (Lerner & Keltner, 2010)。

これまで述べたように、大規模な自然災害に直面した際、個人はその心理面に大きな影響を受けることが実証されている。大規模な自然災害に直面することで、人々はそれまで当たり前だと思っていたことが簡単に壊れてしまうことや、非常時に対する危機意識や防災の必要性を認識することで、よりリスク回避的な行動を取るようになるのである。

2.3. 大規模自然災害における企業の行動変化

個人の心理だけでなく、いくつかの研究においては、企業レベルにも影響を与えることが示されている。なぜならば、企業的意思決定は最終的には企業の所属する個人が実施するため、自然災害に直面した個人の心理への影響が企業の行動の変化にも結び付くのである。特に企業の最終的な意思決定者である CEO や他の経営陣は自然災害に直面した場合、よりリスク回避的な行動を選択しようとするとしている (e.g., Bates et al., 2009 ; Bernile, et al., 2017 ; Harford, Klasa, & Maxwell, 2014)。実際に企業は自然災害による間接的な被害として、資金の回転率や有形・無形の投資額の低下が生じるとしているが、一方でリスクへの備えに対する投資額は増加させている (Antonioli et al., 2022)。また Ramirez and Altay (2011) や Noth and Rehbein (2019) は、企業的意思決定者が自然災害後に企業がリスク回避の手段として現金を蓄えることを実証している。

このように、企業的意思決定者は自然災害に直面した際、よりリスクの低い手段を取ろうとすることが示されている。そのため、企業的意思決定者は自然災害に直面した際、新しいことに挑戦する探索的な行動を敬遠することが予想される。なぜならば、探索は新しい知識を想像するために企業が今までに所持していない知識・能力を必要とするため、その結果は不透明な状態であり、高いリスクを孕んでいる。March (1991) は、探索から得られるリターンは活用と比較して「確実性が低い」かつ「結果まで時間がかかる」としている。そのため、企業的意思決定者は探索的行動を控え、よりリスクの低い活用的行動を推進するのである。

仮説 1a : 自然災害前後で企業の探索の割合は低下する

仮説 1b : 自然災害前後で企業の活用の割合は増加する

大規模な自然災害に直面した場合、当初は個人の心理に大きな影響を与えるが、その影響も時間経過で風化していくと推測される。そのため、企業の行動変化に関して自然災害に直面した直後に最も強い影響があり、その後は影響力が弱まっていくことが予想される。よって、企業の探索的行動に関して自然災害に直面した直後の年度に最も低下することが推測される。

仮説2：自然災害に直面した直後の年度に、企業の探索の割合は最も大きく低下する。

3. リサーチメソッド

3.1. サンプルとデータ

本研究では2011年3月11日に発生した東日本大震災を対象に震災前後における企業の探索的行動の変化を分析した。東日本大震災はマグニチュード9.0-9.1Mwの地震で、日本で観測された地震の中では最大規模であり、世界全体で見ても4番目の規模の地震であった(Ishigaki et al., 2013)。また、この地震は、東北の沿岸部を襲い、最大で39mを超える巨大津波をもたらした(緊急災害対策本部, 2011)。さらに、地震と津波の副次的な影響として東京電力福島第一原子力発電所で重大な事故が発生した。この事故は1986年に発生したチェルノブイリ原子力発電所事故以来、初めて国際原子力事象評価尺度によるレベル7(深刻な事故)に分類され、東北地方から35万人以上の一時避難民が発生した。この地震とその後の津波による死者は24,000人以上にのぼり、日本でも有数の大災害として未だに人々の記憶に残っている(Yokoyama et al., 2014)。この大震災はテレビや新聞などでも日夜大々的に報じられ、東北地方の住民だけでなく、日本全国の人々に大きな衝撃を与えた。そのため、東日本大震災が人々の心理に与えた影響は甚大であり、震災後の企業の行動の変化にも大きな影響を与えたことが推測される。

本研究では、2008年度から2015年度までの東京証券取引所の上場企業の有価証券報告書を用いてテキスト分析を行い、震災前後における探索的な単語と活用的な単語にどのように出現率の変化が生じたのかを測定した。分析対象として有価証券報告書を選択した理由は三つ存在する。第一に有価証券報告書は組織の短期・中長期的な方向性を示したものであり、その内容は組織の戦略を強く反映しているからである。第二に、有価証券報告書は毎年出されるものであるため、年度により企業の行動の変化を測定することが可能である。第三に、全上場企業のデータを用いることで、特定の産業に偏らず日本の企業全体の影響を分析することができるからである。本研究では、大規模自然災害という国家レベルでの出来事の影響を測定するため、有価証券報告書を利用することで特定の産業や地域のみではなく、日本全体での影響を分析することが可能となる。

分析期間は前半を2008年度から2011年度まで、後半を2012年度から2015年度に分類した。2011年度を前半に含めた理由は、日本企業の多くは3月末決算の企業が大多数であり、震災から1か月以内で企業の方針や有価証券報告書の内容を大きく変更することは困難であるため、東日本大震災前に含めるのが妥当であると判断した。震災前のみあるいは震災後のみしかない企業データを除外し、最終的なサンプルサイズは4,461企業の29,330企業-年度であった。

3.2. 変数と測定尺度

従属変数：

震災前後

本研究では、東日本大震災が起きた 2011 年を基準とし、東日本大震災発生以前を震災前、東日本大震災発生以降を震災後として分析を行った。

独立変数：

探索的行動

探索的な単語と活用的な単語は March(1991) の探索・活用に該当する単語を日本語に置き換え、これらの単語が企業の各年度の有価証券報告書に登場した回数を探索的行動・活用的行動の変数として用いた⁽¹⁾。具体的には探索を表す単語として、サーチ、探索、変化、変容、リスク・テイキング（リスクテイキング）、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーション、革新、変革の 12 単語を用いた。

活用的行動：

同様に活用を表す単語として、改善、改良、精製、選択、生産、効率、導入、移行、実行、遂行、活用の 11 単語を用いた。

4. 分析結果

表 1 は東日本大震災前後における探索的行動と活用的行動に係る単語の平均出現回数を表している。表 1 より、東日本大震災前後における探索的行動には大きな変化が見られなかったが ($t=-1.03$, $p=.149$)、活用的行動は増加傾向にあった ($t=14.3$, $p<.01$)。この結果から仮説 1a は支持されなかったが、仮説 1b は支持された。

さらに、探索的・活用的単語の平均出現回数を年度別に区切ったものが表 2 である。また図 1 は表 2 の出現回数を線グラフで可視化したものである。表 2 より探索的単語は 2011 年度まで順調に増加してきていたが、2011 年度と 2012 年を比較した場合、探索的単語の出現回数は大きく減じており ($t=9.03$, $p<.01$)、2015 年度においても 2011 年度の水準にまで戻っておらず、大震災を前後して企業の探索的行動が減じていることが判明した。特に 2011 年度から 2012 年度の平均出現回数の低下の幅が最も大きく (14.1% 減)、この結果から仮説 2 が支持された。

表 1：震災前後における企業の探索的・活用的行動の変化

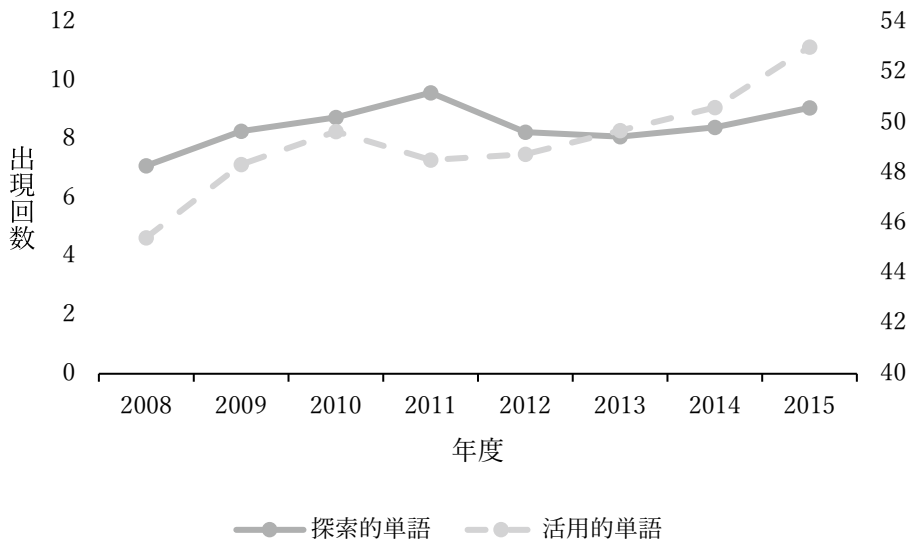
	震災前	震災後
探索的行動	8.44	8.46
活用的行動	47.98	50.52

(1) March (1991) が用いている英単語を日本語に訳した場合、適当な単語が複数存在する場合があるため、分析に用いた単語の数は March (1991) の定義よりも多くなっている。

表2：各年度における探索的・活用的単語の出現回数の変化

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
探索的行動	7.10	8.29	8.75	9.60	8.25	8.10	8.42	9.09
活用的行動	45.42	48.34	49.66	48.51	48.75	49.70	50.61	53.02

図1：各年度における探索的・活動的単語の出現回数の変化



さらに追加的な分析として、東日本大震災前後における各単語の平均出現回数の増減率を測定した（表3参照）。表3より震災前後で探索的行動と活用的行動の中身に関して、大きく変化していることが判明した。探索的単語に関しては特に「イノベーション」の出現回数が2倍程度に増加している。また、活用的単語に関しては「選択」の出現回数が2.7倍程度に増加している。逆に探索的単語においては「搜索」や「変容」の出現回数は大きく減じている。活用的単語においては特に顕著に出現回数が減少した単語は存在しないが、「移行」や「実行」などの出現回数が減少している。この分析結果は、探索的・活用的行動の中でも特に企業が力を入れている部分とそうでない部分があることを示している。

5. ディスカッション

本研究では、大規模な自然災害が企業の探索的・活用的行動に与える影響について分析を行ってきた。本研究の分析結果は探索と活用の研究にいくつかの知見を与えた。

第一に、企業の探索的・活用的行動にマクロレベルの要因が影響を与えることを実証した。本研究の分析結果から、大規模な自然災害が発生した際、企業はより安定的な行動（i.e., 活用的行動）を取りやすいたことが実証された。大規模な自然災害が発生した際、企業の意思決定者はリスクの高い行動を取ることを怖れるようになり、その結果として安定的な経

表 3：探索的行動と活用的行動の震災前後における増減率

探索的単語		活用的単語	
サーチ	91.8%	精製	87.8%
探索	93.7%	改善	105.2%
搜索	48.0%	改良	97.1%
変化	98.5%	選択	273.1%
変容	61.0%	生産	98.2%
リスク・テイキング ⁽²⁾	0.0%	効率	98.8%
実験	98.6%	導入	97.9%
チャレンジ	123.5%	移行	84.9%
遊び	107.3%	実行	80.0%
柔軟性	95.1%	遂行	119.5%
発見	88.0%	活用	117.7%
イノベーション	194.6%		
革新	114.9%		
変革	107.4%		

営を行おうという意志が働くためであると推測される。

第二に、本研究の分析結果は企業の探索的・活用的行動の中でも特に大きく変化する要因とそうでない要因があることを示唆している。本研究の分析結果では、探索と活用の中でも特に顕著に増加・減少している単語が存在した。例えば、活用における「選択」の単語が東日本大震災前後で増加しているが、これは大規模自然災害における今後の経営環境が不安視される中で、事業内容を広げずに「選択」と集中を行ったり、研究開発の投資をする分野もより厳選して「選択」していったりした結果であると推測される。

本研究の限界として、本研究では震災以外の要因の企業行動の変化への影響を考慮していないため、東日本大震災以外の要因の影響を排除しきれていない。特に2009年は米国で発生したリーマン・ショックの影響などから、リスク回避的な行動を選択した企業は多く存在することが予想される。そのため、こうした大規模自然災害以外の要因を考慮してさらに精緻な分析をする必要がある。

また本研究では東日本大震災による直接的な被害の有無を考慮していない。震災地域に本社や工場などが存在した企業とそうでない企業では、その後の行動変化に差が出る可能性が高い。そのため、直接的な被害の有無や被害の規模などを考慮することで、より顕著な結果が出る可能性が存在する。

(2) リスク・テイキング（リスクテイキング）は震災前の時点で出現回数が3回と少なかったため、例外とする

最後に今後の研究の方向性として、企業の戦略の方向性と単語の出現回数の関係性を分析することで、どの単語が企業のどのような戦略と結びつくのか明らかにすることができるかもしれない。本研究ではあくまで単語の出現回数を測定したものであり、企業の戦略の内容と必ずしも合致しているとは言えない。そのため、今後の研究において戦略の内容と単語の関連性を分析することで組織学習の研究の一助となることができるだろう。

謝辞

本研究は2021年度千葉商科大学学術研究助成を受けたものである。

〔参考文献〕

- Antonioli, D., Marzucchi, A., Modica, M. (2022). Resilience, Performance and Strategies in Firms' Reactions to the Direct and Indirect Effects of a Natural Disaster. *Networks and Spatial Economics*, 22, 541-565.
- Bates, T., Kahle, K., & Stulz, R. (2009). Why do U.S. firms hold so much cash than they used to? *Journal of Finance*, 64(5), 1985-2021.
- Bernile, G., Bhagwat, V., & Rau, P. R. (2017). What doesn't kill you will only make you more risk-loving : Early-life disasters and CEO behavior. *Journal of Finance*, 72(1), 167-206.
- Cameron, L., & Shah, M. (2015). Risk-taking behavior in the wake of natural disasters. *Journal of Human Resources*, 50(2), 484-515.
- Cassar, A., Healy, A., & Von Kessler, C. (2017). Trust, risk, and time preferences after a natural disaster : Experimental evidence from Thailand. *World Development*, 94, 90-105.
- Chen, W. R., & Miller, K. D. (2007). Situational and institutional determinants of firms' R&D search intensity. *Strategic Management Journal*, 28(4), 369-381.
- Gallagher, J.(2014). Learning about an infrequent event : Evidence from flood insurance take-up in the United States. *American Economic Journal : Applied Economics*, 206-233.
- Greve, H.R.(2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.
- Harford, J., Klasa, S., & Maxwell, W. (2014). Refinancing risk and cash holdings. *Journal of Finance*, 69(3), 975-1012.
- Ishigaki, A., Higashi, H., Sakamoto, T., & Shibahara, S.(2013). The great east-Japan earthquake and devastating tsunami : An update and lessons from the past great earthquake in Japan since 1923. *Tohoku Journal of Experimental Medicine*, 229, 287-299.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y.(2013). Organizational ambidexterity and performance : A meta-analysis, *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

- Kar, N., & Bastia, B. K. (2006). Post-traumatic stress disorder, depression and generalised anxiety disorder in adolescents after a natural disaster : a study of comorbidity. *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health*, 2(1), 1-7.
- Kunreuther, H., Ginsberg, R., Miller, L., Sagi, P., Slovic, P., Borkan, B., & Katz, N. (1978). *Disaster Insurance Protection : Public Policy Lessons*. New York : Wiley.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lerner, J., & Keltner, D. (2001). Fear, anger, risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 146-159.
- Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McFarlane, A. C., & Papay, P. (1992). Multiple diagnoses in posttraumatic stress disorder in the victims of a natural disaster. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 180(8), 498-504.
- McMillen, C., North, C., Mosley, M., & Smith, E. (2002). Untangling the psychiatric comorbidity of posttraumatic stress disorder in a sample of flood survivors. *Comprehensive Psychiatry*, 43(6), 478-485.
- Miller, K. D., & Chen, W. R. (2004). Variable organizational risk preferences : Tests of the March-Shapira model. *Academy of Management Journal*, 47(1), 105-115.
- Noth, F., & Rehbein, O. (2019). Badly hurt? Natural disasters and direct firm effects. *Finance Research Letters*, 28, 254-258.
- Otto, K., Boos, A., Dalbert, C., Schöps, D., & Hoyer, J. (2006). Posttraumatic symptoms, depression, and anxiety of flood victims : The impact of the belief in a just world. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 1075-1084.
- Ramirez, A., & Altay, N. (2011). Risk and the multinational corporation revisited : The case of natural disasters and corporate cash holdings. Available at SSRN 1772969.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Sanders, W. G., & Hambrick, D. C. (2007). Swinging for the fences : The effects of CEO stock options on company risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1055-1078.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44, 457-478.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on products exploration exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Yokoyama, Y., Otsuka, K., Kawakami, N., Kobayashi, S., Ogawa, A., Tannno, K., Onoda, T., Yaegashi, Y., & Sakata, K. (2014). Mental health and related factors after the great

east Japan earthquake and tsunami. *PLOS ONE*, 9, e102497.

緊急災害対策本部 (2011). 「平成 23 年 (2011 年) 東北地方太平洋沖地震 (東日本大震災) について」, 内閣府

(2023.1.20 受稿, 2023.3.11 受理)

〔抄 録〕

本論文は、大規模な自然災害が企業の探索的・活用的行動に与える影響について明らかにすることを目的としている。組織学習における探索と活用に関する既存研究では企業レベルの要因や産業固有の要因の影響について多くの研究がなされてきた。しかしながら、産業間にまたがり影響を与えるようなマクロレベルの要因の影響についてはほとんど研究がなされてこなかった。そのため、本研究ではマクロレベルの要因が組織の行動に与える影響を分析することで、探索と活用に関する研究に貢献する。

2011年に発生した東日本大震災前後における企業の探索的行動・活用的行動の変化をテキスト分析した結果、震災後には企業はより安定的な行動（i.e., 活用）を重視していることが判明した。さらに企業は震災直後にリスクの高い探索的行動を最も減少させていることも判明した。また、探索的・活用的行動の詳細な内容を観測した結果は、探索的・活用的行動の中でも特に企業が力を入れている部分とそうでない部分があることを示唆している。

〔論 説〕

東京23区の災害リスクと

ソーシャル・キャピタルの地帯構造に関する研究 —下町の減災文化をソーシャル・キャピタルは創出可能か—

戸 川 和 成

1. はじめに

(1) 東京問題を改善する都市政策に必要なしくみをデザインするには

東京は日本の首都として政治・経済・社会の中心である。この一極集中が世界の主要首都と比較して首位の「過大で過密な人口」状況をもたらし、行政の政策リソース（ヒト・モノ・カネ）だけでは十分に対応できない都市問題（以下、東京問題と表記）を発生させる。また、地形上の災害リスクの問題は行政だけでは対応することが難しい、市民の防災意識を喚起するしくみを必要としており、防災政策に市民、団体・組織、行政が連携するまちづくりが欠かせない（戸川 2022：34）。

さらに、特別区の間では住民の社会経済状況が異なるために、財政収入格差が大きい。比較的財源が少ない都市は都区財政調整制度によって、財源が再配分される結果、特別区の財政格差は調整されるしくみが整っている（戸川 2022：6）。

しかし、一人当たりでみた特別区民税と普通交付金の合計額を都市の間で比べてみると、都市間の税収格差には課題がある。また、東京23区には池田（2017）が論じるように、公共サービスの水準に格差が生じている。都市の社会経済状況に応じて、財源が潤沢な都市と貧しい都市の間で福祉政策の質にさらなる格差を生じさせてしまう。

すなわち、市民にとって望ましい都市政策を設計し、社会的弱者を包摂しえるしくみを都市に整えるには行政だけでなく、市民の自発的協力関係に基づいたネットワークを基礎に置く、NPOや政策課題に取り組む団体・組織と行政の連携関係が欠かせない。そして、地理の上では隣り合うのに、政策運営のパフォーマンスに都市間格差が生じる東京問題には、「市民-社会団体-行政」の協働を前提に置く都市ガバナンス（都市における住民、団体・組織、地方政府の対立-協調の相互作用）が持続可能なしくみの解明が求められる。

そこで、戸川（2022）は団体・組織と東京23区在住の市民を対象とした大規模調査と団体・組織に対するヒアリング調査を組み合わせ、ソーシャル・キャピタル論と都市ガバナンス論を整理して得られる、量的／質的変数を抽出して分析し、政策の質を政策満足度から測る研究デザインを構築している。そして、ソーシャル・キャピタルと都市ガバナンス、政策満足度が好循環するしくみを基に、東京問題が改善される都市政策の在り方を提言している。

(2) 東京のソーシャル・キャピタルの地帯構造に関する問題

しかしながら、市民にとって望ましい政策を導出するために必要である住民と行政の協働に基づく都市ガバナンスも一枚岩ではない。協働を可能にさせるにはコミュニティからの自発的協力が求められるが、ソーシャル・キャピタルの賦存量には都市の間に地域差がある。そして、商店街のシャッター街化、まちづくりを担う地域人材の担い手不足、高齢化が危ぶまれる地域社会ではコミュニティが稀薄化してしまうという問題がある。つまり、社会経済的変化が著しい中では、ソーシャル・キャピタルの世代間継承に関する問題がある(稲葉 2019)。そこで、都市の地域社会運営の担い手として、地域社会に頼るのにも限界があるため、都市のソーシャル・キャピタルが醸成されるしくみを含めて都市ガバナンスの持続可能性に関する研究が必要である。

(3) 本研究の問題意識—東京におけるソーシャル・キャピタルの地帯構造の解明

では、東京のソーシャル・キャピタルには、都市の間にどのような地域差が起きているのだろうか。戸川 (2019) は東京の都心、下町、山の手という都市文化の違いに着目し、コミュニティ特性がソーシャル・キャピタルの地域差に及ぼす影響を考察している。

それによれば、社会調査から得られた居住者の意識や行動に関するミクロデータを基に構成され、小地域集計データの特徴から類型化される「社会地区」の違いがソーシャル・キャピタルの違いに影響を及ぼす(戸川 2019: 55)。そのうち、下町文化を説明する高・結束型ソーシャル・キャピタルの特徴には地域が犯罪や交通事故の少ない地域であること、商業的特徴と工業的特徴を併せ持つ地域に住む住民が多いことが関係している(戸川 2019: 69)。すなわち、東京のソーシャル・キャピタルは社会地区が形成する地域の社会的文脈に依存している。

しかしながら、都心、下町、山の手都市文化を基調として、社会地区よりは広い、東京の地帯構造がソーシャル・キャピタルを規定している可能性がある。地帯とは、和田 (2006) が東京の全体構造を都市社会学の視点から考察するために開発した概念である。6つの都市地域コミュニティによって構成されており、「都心エリア」には千代田区、中央区、港区が、「副都心部のインナー城西エリア」には中野区と目黒区が、「インナー城南エリア」には品川区と大田区が整理されている。さらに、「インナー城東エリア」には台東区、墨田区、荒川区、北区が、「アウター西エリア」には世田谷区、杉並区、練馬区が分けられ、板橋区、足立区、葛飾区、江戸川区、江東区は「アウター北・東」エリアに分けられる(戸川 2022: 108)。

戸川 (2020) が実施した東京 23 区の市民意識調査によれば、ソーシャル・キャピタルのうち、社会の構成員が同質的であるほど醸成されやすい、結束型ソーシャル・キャピタルは下町地域のインナー城東エリアおよびアウター・北・東エリアに住む住民ほど高いという特徴がある。インナー城東エリアでは「高・特定化信頼(近所の人々)」, インナー城東エリアおよびアウター北・東地域に共通するのは「高・ネットワーク(つきあい: 近所の人々)」, 「高・ネットワーク(団体参加: 自治会活動)」の特徴であった(戸川 2022: 174)。

このようなソーシャル・キャピタルの地帯構造はどのようにして発生するのだろうか。その点に着目し、本研究は結束型ソーシャル・キャピタルの地帯構造に着目して、その文脈要因を解明することがねらいである。

2. 下町の地帯構造と災害リスク、ソーシャル・キャピタルに関する研究

そこで、本研究は地帯構造を形成する要因の一つとして考えられる災害リスクの問題に関する先行研究を取りあげ、下町の高結束型ソーシャル・キャピタルの地帯構造を説明される仮説を導出する。

2.1 東京・下町の災害リスクに関する問題

特別区の施策・事業を考える上で、下町の地形構造は防災政策の政策需要を創り出している。それは武蔵野台地に位置する東京において、下町地域の低地帯構造が理由である。産経新聞（2018）の記事（2018 年 3 月 30 日 23 時 02 分）、「東京 23 区の 3 分の 1 が台風高潮で浸水 都が想定発表」によれば⁽¹⁾、東京 23 区のうち、3 分の 1 は台風の高潮によって浸水してしまうことが東京都の推計結果によって明らかにされている。それは墨田区、葛飾区、足立区、江東区などの低地帯や埋め立て地域に明らかである（戸川 2022：34-35）。

また、人口の過密さが災害リスクの問題に拍車をかけてしまう。例えば、墨田区では都心に近い本所から、押上方面に向かう向島地域には都営白鬚団地という防災拠点が造られた。それは、木造密集市街地を向島地域が形成しているからであり、白鬚団地は隅田川に沿った巨大な耐火公営住宅として建てられた（千代崎 2007：145）。

しかしながら、まちの防災拠点が造られたとしても、風向きを考えながら逃げ込むためには住民の防災意識が高くなければならず、密集市街地に住む住民には被害予測を見据えた未然の行動が求められるだろう。すなわち、防災に向けた都市計画を充実させるには、常日頃から住民の危機意識を働かせた防災行動と災害対応が都市政策には欠かせない。これは、低地帯構造にある水害被害に対しても同様の災害リスクへの対応が求められている。

2.2 災害リスクのある地形構造が創り出す地域防災のまちづくりと減災文化

東京 23 区には東京消防庁に置かれる下部組織の各署が管轄区域別に消防行政の役割を担う（永田 2012）。そして、各署の間には、コミュニティ単位で行動する消防団が草の根レベルで機能されることを必要としている。これは江戸時代以来、「町火消し」に端を発しており（濱口 2020）、下町地域では過密で過大な人口と地形構造に伴う災害リスクの問題によって「防災・住宅供給から包括的な生活支援まちづくりの視点」が求められている⁽²⁾（岡田 2007：159）。

また、池田（2017：53）によれば、『山の手よりも下町・東部のほうが環境がいい！』という項を設け、災害リスクを有する地形構造であるからといって、インナー城東エリアやアウター北・東に位置する都市が本当に「危ない」のかはよく考える必要があるという（池田 2017：59）。すなわち、池田（2017）によれば、地形リスクの構造を有しながらも、

(1) H P より引用 (<https://www.sankei.com/affairs/news/180330/afr1803300028-n1.html>（アクセス日：2019 年 7 月 14 日）。

(2) 消防行政では基本的に、二重行政を認めていない。東京消防庁の方式は 23 区を一つの東京特別区（23 区）全域として捉える。その広域を管轄区域とした消防本部として東京消防庁を設置するに留まる。区の消防行政は消防ヘリコプターの維持・管理・運営事務と消防学校の管理である（永田 2012：76）。

その高さは「減災」のしくみを整えることで軽減できるとしており、下町地域には減災可能な地域住民の協力関係が地域の魅力をつくりだしているという。

また、池田(2017:61)は『国勢調査』データを利用し、2010年から2015年の「転入率」を縦軸に、「転出率」を横軸に置いた散布図を用い、正に相関($r=0.92$)する分布図をもとに、下町の定住しやすさを説明している。

それによれば、インナー城東エリアやアウター北・東エリアに位置する下町地域の都市は、転入率は低いものの、転出率が高いわけではない。下町地域では社会増を見込むことが難しいかもしれないが、転出率は低いため、都市から住民が出ていくことが少ない。

すなわち、一般に、防災対策を進めることによって、「住民自身の「災害に対する武装」(＝災害文化)が放棄」してしまう(田中1992:182)と考えられるが、下町地域の住民は定住ネットワークを醸成しているため、災害文化を機能させるような結束型ソーシャル・キャピタルが高い。よって、下町地域では災害リスクが高い地形構造に置かれながらも、平時から災害文化を機能させることが可能な特徴を有している。

2.3 災害リスクが高・結束型ソーシャル・キャピタルの地帯構造を形成させるのか

では、このような平時から築きあげられる地域の助けあいネットワークがどうして下町地域の地帯構造には形成し続けることが可能であるのだろうか。

この問題を考える上で、災害リスクと地域防災に関する藤本ほか(2019)および、犯罪が多い地域にみられる社会的不確実性の問題とソーシャル・キャピタルの関係を議論する高木(2011)の知見が参考になる。

藤本ほか(2019)は「災害が起きた非常時に、人々がどのような意思決定を踏まえ、防護行動をとることができるのか」という問題意識のもと、人々の意思決定構造を構造方程式モデリングによって明らかにしている。それによれば、防護行為決定モデル(PADM)のうち、脅威に対する対処行動が実行されるには、危機に対する「受容・留意・理解」を意味する「決定前プロセス」において、人々の認識に影響を与える「環境からの手がかり」が必要であるとしている(藤本ほか2019:306)。それは質問票を基に考えると、「河川の推移が通常より増しているのを見た」、「異常な土の匂いを感じた」、「小石がパラパラと落ちて来るのを見た」、「斜面から水がチョロチョロとしみ出て来るのをみた」という指標から構成されている⁽³⁾(藤本ほか2019:309)。さらに、調査対象者が住む大分県日田市、中津市、津久見市の土砂災害警戒区域で生活する準拠集団の人間関係の構造(ご近所づきあいや自治会活動への参加)をソーシャル・キャピタルの指標として収集し、両者の関係を含めた防護行動の意思決定に関する分析を構造方程式モデリングによって実施している⁽⁴⁾。

それによれば、人々が災害問題を認識するために必要な「環境からの手がかり」を含む「外的刺激・災害情報」(潜在因子)は「脅威の知覚」に影響を与え、ソーシャル・キャピタルが構成因子として含まれる「準拠集団の知覚」(潜在因子)を従属変数とした回帰式の誤差項と「脅威の知覚」には共変関係が認められることが(パスによって)明らかに

(3) 藤本ほか(2019:308)が使用するデータの調査概要の詳細は省略するが、研究は「大分県日田市、中津市、津久見市の土砂災害警戒区域」を中心とし、「平成30年12月8日～12月27日」を調査期間とした、配布数N=5,977・回収数n=1,934(32.4%)の郵送調査の知見に基づいている。

されている。すなわち、環境の手がかりを足がかりにして危機を察知する「脅威の知覚」は「準拠集団の知覚」に構成されるソーシャル・キャピタルと無関係であるとは言い難いことが明らかにされている。

では、災害リスクがどうしてソーシャル・キャピタルの形成と関連性があるのだろうか。災害リスクが高い状況においては、いざという時には人々は身の安全を第一に優先する結果、自己の身の安全が十分に保障されない可能性も考えられる。すなわち、災害リスクには「いざという時には自分の身が相手の行動によって危険にさらされてしまう」という問題も含まれるため、社会的不確実性が高い状況であることが考えられよう（山岸 1999）。

高木（2011：160）によれば、このような社会的不確実性の高さが想定される犯罪の多い地域で生活する人々にとっては、他者一般を信頼した結果、場合によっては搾取されてしまうという想定から一般的信頼の水準が低下するとしている。

一方で、その抗力として、「仲間内でより強く結束し、集団内部のネットワークを増加させるようになるというプロセス」があるとしている。その例として、「ネイバーフッド・ウォッチや地域パトロールなど」の社会参加の一形態の活動機会が自発的に立ち上がることを指摘している（高木 2011：161）。さらに、地域内部の侵入盗が多いほど、「知人数」は減り、「友人数」は増えるという、高木ほか（2009）の分析結果を基にして、社会的不確実性が高い状況ほど、結束型ソーシャル・キャピタルが高まるという。

以上を踏まえると、下町のソーシャル・キャピタルの特徴を考える上では、災害リスクを有する地帯構造が減災を可能にさせる結束型ソーシャル・キャピタルと関係している可能性がある。

区部の下町には深刻な低地帯構造が既に存在しており、それを契機として、減災・防災のしくみ（住民同士の結束の強化と、集団行動を喚起する取り組みと制度的支援）が区部特有の政策運営に現れている可能性がある。そのしくみを機能させるために、下町には高・結束型ソーシャル・キャピタルの特徴が地帯に表れているのではないだろうか。

3. 分析

3.1 仮説の導出

本研究では、上述した下町のソーシャル・キャピタルの特徴を説明するために、「下町地域の地帯構造ほど、災害リスクが他の地帯に比べて多く存在する結果、結束型ソーシャル・キャピタルを高める」という仮説を導出する。

3.2 地震に関する地域危険度測定調査の知見をもとに

そこで、本研究は仮説を検証するために、東京都が東京都震災対策条例に基づいて、昭

-
- (4) ソーシャル・キャピタルに関する指標には「近所の人同士が挨拶を行うこと」、「住民同士が立ち話をする事」、「住民同士が趣味やスポーツを一緒に行うこと」、「住民同士が一緒に出かけたり、買い物や食事をする事」、「おすそわけをしたり、おみやげをあげたりもらったりすること」、「お互いの家に遊びに行ったり、来てもらったりすること」、「お互いにお節介をやいたり、思いやったりすること」、「ちょっとしたことで、助け合いをすること」、「お互いに友達になること」、「自治会の活動に参加すること」を設定している。分析には、上述の変数群を主成分分析によって得られた主成分得点を用いている（藤本ほか 2019：310）。

和50年11月（当時は震災予防条例）から現在にかけて9回実施している「地震に関する地域危険度測定調査」の町丁目データを東京23区に限定して抽出し、戸川（2020）が調査した市民意識調査データと統合して、ソーシャル・キャピタルが災害リスクの多い下町の地形構造に影響を受けるのかを分析する⁽⁵⁾。

分析の手始めには $N=5,192$ 町丁目ある東京都のうち、抽出された東京23区の町丁目数および、各地域における地震に関する危険性を調査された「建物倒壊危険度」、「火災危険度」、「災害時活動困難係数」および「総合危険度」の地帯別データを記述的に考察する。

(1) 東京23区の地帯構造に関する概要

表1は地帯構造別に示す町丁目数を示したものである。それによれば、東京23区の町丁目の総合計は令和4年9月現在、 $N=3138$ 地域が数えられる。

そのうち、都心部は $n=330$ を数え、「町・丁目」(%)は10.5%，以下同様に副都心インナー城西は $n=556$ (17.7%)，インナー城南は $n=45$ (11.0%)，インナー城東は $n=377$ (12.0%)，アウター西は $n=618$ (19.7%) アウター北・東は $n=912$ (29.1%) であるから、最も地域数が多いのは下町地域のうちアウター北・東に位置する都市、最も少ないのは都心部である。また、「町・丁目」に加え、それより広い「町・大字」の分布状況は表1に示している通りである。災害リスク状況を把握する場合には主に、「町・丁目」データを使用し、戸川（2020）データと接合する場合には、「町・大字」データを使用する。

(2) 地震による地域危険度に関する地帯構造

地盤特性

では、地域危険度は、地形構造のどのような特徴によって規定されるのであろうか。東京都都市整備局市街地整備部防災都市まちづくり課が編纂した「2022年（令和4年）地震に関する地域県土測定調査〔第9会〕」によれば、後述するように地盤の特性によって規定される。東京の地盤は「山地・丘陵地」、山の手の「台地」、下町の「沖積低地」、台地を刻む谷に基づく「谷底低地」に分類され、比較的被害が多く発生しやすいのは谷底低地および沖積低地であるとされている。資料では、各地盤特性の分類が谷底低地および沖積低地では「軟弱層の厚さ」によって、カテゴリ（最大5、谷底低地は最大3）が整理されており、谷底低地においては、地震が起きた場合の増幅率は2.0、沖積低地では、2.9と危険度が高まることが予想されている。

表2は、その地盤特性を地帯構造別に整理した表である。特徴としてみられるのはインナー城東エリアおよびアウター北・東に位置する下町地域であるほど、沖積低地は多くなり、インナー城東エリアでは、その8割に該当し、アウター北・東は89.0%と圧倒的に危険地帯であることは表のとおりである。

危険度の測定

さらに、表3は地震に関する地域県土測定調査に携わる研究会が算出した建物倒壊危険

(5) データの出所は東京都都市整備局 HP, https://www.toshiseibi.metro.tokyo.lg.jp/bosai/chousa_6/home.htm, アクセス日: 2022年1月29日。本研究では、地震に関する地域危険度測定調査の個票データをダウンロードして実施するものである。個票データの公開について、深謝申し上げます。

表 1 地帯構造別にみた町丁目数（町・大字数）の状況

地帯構造		町・丁目			町・大字		
		N	%	累積%	N	%	累積%
1.00 都心	13101 千代田区	115	34.8	34.8	59	46.8	46.8
	13102 中央区	98	29.7	64.5	37	29.4	76.2
	13103 港区	117	35.5	100.0	30	23.8	100
	合計	330	100.0		126	100	
2.00 副都心インナー城西	13104 新宿区	152	27.3	27.3	94	45.4	45.4
	13105 文京区	68	12.2	39.6	19	9.2	54.6
	13110 目黒区	88	15.8	55.4	24	11.6	66.2
	13113 渋谷区	80	14.4	69.8	32	15.5	81.6
	13114 中野区	85	15.3	85.1	18	8.7	90.3
	13116 豊島区	83	14.9	100.0	20	9.7	100
	合計	556	100.0		207	100	
3.00 インナー城南	13109 品川区	130	37.7	37.7	27	31.4	31.4
	13111 大田区	215	62.3	100.0	59	68.6	100
	合計	345	100.0		86	100	
4.00 インナー城東	13106 台東区	108	28.6	28.6	34	35.1	35.1
	13107 墨田区	104	27.6	56.2	26	26.8	61.9
	13117 北区	113	30.0	86.2	30	30.9	92.8
	13118 荒川区	52	13.8	100.0	7	7.2	100
	合計	377	100.0		97	100	
5.00 アウター西	13112 世田谷区	277	44.8	44.8	60	43.2	43.2
	13115 杉並区	139	22.5	67.3	36	25.9	69.1
	13120 練馬区	202	32.7	100.0	43	30.9	100
	合計	618	100.0		139	100	
6.00 アウター北・東	13108 江東区	155	17.0	17.0	44	17.3	17.3
	13119 板橋区	134	14.7	31.7	51	20	37.3
	13121 足立区	269	29.5	61.2	84	32.9	70.2
	13122 葛飾区	155	17.0	78.2	29	11.4	81.6
	13123 江戸川区	199	21.8	100.0	47	18.4	100
	合計	912	100.0		255	100	
全体		3138	100.0		910	100	

出所) 筆者作成

度、火災危険度、災害時活動困難係数、総合危険度の状況を示したものである。詳しくは資料を参照されたい。その概要は次のとおりである。

表2 地帯構造別にみた地盤特性の分布状況

地帯構造 (単位: 町・丁目, N=3138)

	東京23区 全体	都心	副都心 インナー 城西	インナー 城南	インナー 城東	アウター 西	アウター 北・東
1 沖積低地 1	0.5	0.0	0.0	0.3	0.0	2.6	0.0
2 沖積低地 2	12.0	40.0	0.0	26.7	24.7	0.0	6.7
3 沖積低地 3	9.2	18.8	0.0	22.9	15.4	0.0	9.9
4 沖積低地 4	16.5	0.9	0.0	1.7	40.1	0.0	39.3
5 沖積低地 5	9.8	0.0	0.0	0.9	1.1	0.0	33.1
6 谷底低地 1	0.6	0.0	1.3	0.0	0.5	1.5	0.0
7 谷底低地 2	6.7	1.8	20.3	6.7	4.0	6.8	1.2
8 谷底低地 3	2.0	10.9	2.3	3.8	0.0	0.0	0.2
9 台地 1	33.1	3.3	48.6	22.3	14.3	87.1	9.6
10 台地 2	9.5	24.2	27.5	14.8	0.0	2.1	0.0
沖積低地	48.0	59.7	0.0	52.5	81.3	2.6	89.0
谷底低地	9.3	12.7	23.9	10.5	4.5	8.3	1.4
台地	42.6	27.5	76.1	37.1	14.3	89.2	9.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) 東京都都市整備局 HP, 「地震に関する地域危険度測定調査」を基に筆者作成。

建物倒壊危険度は、建物倒壊の危険性を測定する項目（建物の種別ごとの棟数〔建物量、構造、建築年代、耐震改修等〕、地盤増幅率、液状化による建物倒壊量、大規模盛土造成地での建物倒壊量）から成る建物倒壊危険量を、地震による町丁目ごとの単位面積当たりの建物倒壊数を測定したことによって得られる指標である。すなわち、揺れやすい地盤特性と建物量および建物特性によって値が算出され、値の数値が大きくなるほど危険度が高くなることを示す。

火災危険度は火災の発生による延焼の危険性を測定する項目（出火の危険性：火気器具等使用状況、地盤増幅率等、延焼の可能性：建物量、構造、広幅員道路、公園等）によって算出され、それを地震火災による町丁目ごとの単位面積当たりの全焼棟数によって測定された指標である。すなわち、地震の揺れによって発生した火災が延焼してしまうことで、被害を受けると考えられる危険性を測定した値が火災危険度である。それは出火危険性および延焼可能性によって測定されている。その危険度は値が大きくなるほど危険性が増すことを意味している。

さらに災害時活動困難係数は道路や公園等の災害時に有効な活動の空間不足率や避難時に有効と考えられる道路ネットワークの不足率によって計算されたものである。係数の値が高くなるほど、活動が難しく道路ネットワークが災害時に不足してしまう地域を示す。

表3は東京23区に関する上述の指標の記述統計を示したものである。正規性の検定を行った結果、どの指標も正規性が確認されなかったため、分析にはカテゴリの割合を用いるなどしている。

表 3 東京 23 区の建物倒壊危険量，総合危険量，火災危険量に関する記述統計

	カテゴリ	階級値	中央値	度数	標準偏差	最小値	最大値
建物倒壊 危険量 (棟 ha)	1	0.00~1.00 \geq	0.52	576	0.32	0.00	1.00
	2	1.01~2.00 \geq	1.50	845	0.28	1.01	2.00
	3	2.01~5.00 \geq	3.06	1139	0.85	2.01	5.00
	4	5.01~10.00 $>$	6.46	506	1.33	5.02	9.95
	5	10.00 $<$	11.18	72	1.96	10.03	19.52
	合計		2.24	3138	2.56	0.00	19.52
総合 危険量 (棟 ha)	1	0.00~1.00 \geq	0.32	2552	0.26	0.00	1.00
	2	1.01~2.00 $>$	1.32	414	0.26	1.01	1.99
	3	2.01~5.00 $>$	2.78	152	0.83	2.02	4.87
	4	5.00~10.00 $>$	6.58	20	1.41	5.09	9.36
	合計		0.41	3138	0.87	0.00	9.36
火災 危険量 (棟 ha)	1	0.00~1.000 \geq	0.1	2610	0.25	0.00	1.00
	2	1.01~2.00 \geq	1.4	270	0.28	1.01	2.00
	3	2.01~5.00 $>$	2.7	183	0.78	2.01	4.98
	4	5.01~10.00 $>$	6.4	55	1.46	5.02	9.99
	5	10.00 $<$	12.2	20	3.38	10.12	22.37
	合計		0.18	3138	1.56	0.00	22.37
災害時 困難係数	1	0.00~0.10 \geq	0.1	693	0.02	0.00	0.10
	2	0.11~0.20 \geq	0.2	1528	0.03	0.11	0.20
	3	0.21~0.30 \geq	0.2	682	0.03	0.21	0.3
	4	0.31~0.40 \geq	0.3	198	0.03	0.31	0.4
	5	0.41 $<$	0.4	37	0.05	0.41	0.59
	合計		0.16	3138	0.08	0.00	0.59

出所) 前掲の通りである。

地帯構造別の災害リスク

では，災害リスクの度合いについて地帯構造別に把握してみることにしたい。表 4 は上述の指標をカテゴリに変換した順序データを地帯構造別に整理したものである。

それによれば，建物倒壊危険量が最も過大として挙げられるのは，カテゴリ 4 およびカテゴリ 5 の多いインナー城東エリアが最も危険性が高く，アウター北・東が次いで多く推移している。

火災危険量について，カテゴリが 4 および 5 を示す値も同様にインナー城東エリアおよびアウター北・東エリアに多い。加えて，インナー城南エリアの数値も他の地帯に比べて 3 番目に多いことがみて取れよう。すなわち，下町地域には木造密集地域もあるため，その危険性が集中しているが，山の手地域にも商店街が並ぶなど，また耐震・防火構造の整

備を必要とする家屋もあることを示している。一方で、都心部の整備は他の都市に比べて充実している。

さらに、災害時困難係数をみると、東京都全体に比べて、東京23区を地帯構造別に分けてみたとしても、特別区部の方が道路ネットワークの不足率は低い可能性がある。アウター西エリアのカテゴリ4が13.8%と多いのを除き、総じて困難係数の値は東京23区の方が低いことがみて取れよう。

以上の分布状況を整理してみると、建物倒壊危険度および火災危険度について、下町の

表4 地帯構造別にみた地震による災害危険度の分布状況

(a) 建物倒壊危険量 (棟/ha)

	1	2	3	4	5	合計
東京都全体	1880	1526	1207	507	72	5192
	36.2	29.4	23.2	9.8	1.4	100.0
都心	138	77	100	15	0	330
	41.8	23.3	30.3	4.5	0.0	100.0
副都心 インナー城西	108	208	232	8	0	556
	19.4	37.4	41.7	1.4	0.0	100.0
インナー城南	62	63	158	59	3	345
	18.0	18.3	45.8	17.1	0.9	100.0
インナー城東	21	18	129	163	46	377
	5.6	4.8	34.2	43.2	12.2	100
アウター西	140	370	108	0	0	618
	22.7	59.9	17.5	0.0	0.0	100
アウター北・東	107	109	412	261	23	912
	11.7	12.0	45.2	28.6	2.5	100.0

(b) 火災危険量 (棟/ha)

	1	2	3	4	5	合計
東京都全体	4628	305	184	55	20	5192
	89.1	5.9	3.5	1.1	0.4	100.0
都心	138	77	100	15	0	330
	41.8	23.3	30.3	4.5	0.0	100
副都心 インナー城西	108	208	232	8	0	556
	19.4	37.4	41.7	1.4	0.0	100
インナー城南	62	63	158	59	3	345
	18	18.3	45.8	17.1	0.9	100
インナー城東	21	18	129	163	46	377
	5.6	4.8	34.2	43.2	12.2	100
アウター西	140	370	108	0	0	618
	22.7	59.9	17.5	0.0	0.0	100
アウター北・東	107	109	412	261	23	912
	11.7	12	45.2	28.6	2.5	100

(c) 総合危険量 (棟/ha)

	1	2	3	4	合計
都心	328	2	0	0	330
	99.4	0.6	0.0	0.0	100
副都心 インナー城西	486	56	14	0	556
	87.4	10.1	2.5	0.0	100
インナー城南	235	87	22	1	345
	68.1	25.2	6.4	0.3	100
インナー城東	263	58	46	10	377
	69.8	15.4	12.2	2.7	100
アウター西	555	57	6	0	618
	89.8	9.2	1.0	0.0	100
アウター北・東	685	154	64	9	912
	75.1	16.9	7.0	1.0	100

(d) 災害時困難係数カテゴリ

	1	2	3	4	5	合計
東京都全体	826	2392	1427	418	129	5192
	15.9	46.1	27.5	8.1	2.5	100.0
都心	164	140	24	2	0	330
	49.7	42.4	7.3	0.6	0.0	100
副都心 インナー城西	42	252	198	55	9	556
	7.6	45.3	35.6	9.9	1.6	100
インナー城南	15	194	98	28	10	345
	4.3	56.2	28.4	8.1	2.9	100
インナー城東	180	130	57	10	0	377
	47.7	34.5	15.1	2.7	0.0	100
アウター西	75	251	189	85	18	618
	12.1	40.6	30.6	13.8	2.9	100
アウター北・東	217	561	116	18	0	912
	23.8	61.5	12.7	2.0	0.0	100

出所) 前掲の通りである。

インナー城東エリアおよびアウター北・東エリアに災害リスクが集中しているということが確認された。一方、災害時困難係数を基にして考えると、道路ネットワークの不足率はむしろ東京都市町村部の方が東京 23 区に比べて問題があること、下町地域だからといって整備が大きく遅れている可能性は低いということが確認された。表 5 は参考として、災害時活動困難度係数の地帯構造別係数値を掲載している。

3.2 災害リスクが懸念される下町の地帯構造

(1) 火災危険性と倒壊危険性を併せ持つ地形構造に関する問題

では、どのような都市が火災危険性と倒壊危険性を併せ持ち、いずれかの危険性のみを

表5 災害時活動困難度困難係数の地帯構造

	平均値	中央値	度数	標準偏差	最小値	最大値
1.00 都心	0.123	0.104	86	0.043	0.080	0.280
2.00 副都心インナー城西	0.207	0.196	152	0.061	0.100	0.490
3.00 インナー城南	0.200	0.190	61	0.060	0.120	0.430
4.00 インナー城東	0.129	0.108	89	0.060	0.060	0.270
5.00 アウター西	0.216	0.212	115	0.073	0.080	0.430
6.00 アウター北・東	0.155	0.143	178	0.050	0.090	0.360
合計	0.173	0.165	681	0.068	0.060	0.490

出所) 前掲の通りである。

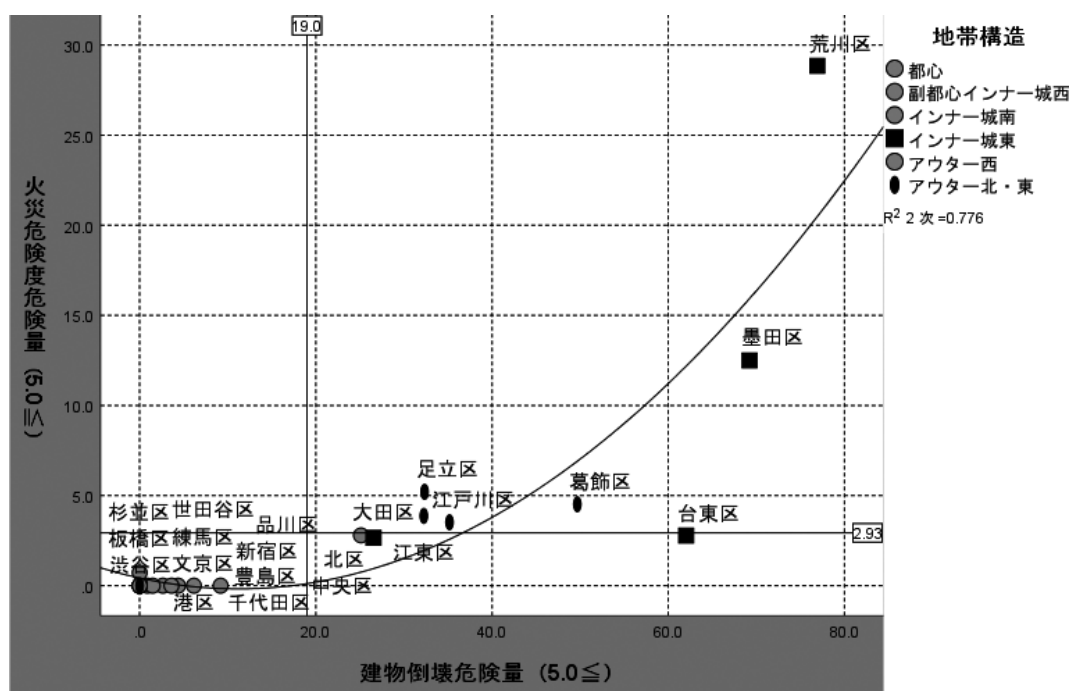


図1 火災危険量と建物倒壊危険量の相関関係

出所) 前掲の通りである。

有しているのだろうか。下町地域に置かれる都市の特徴をみるために、筆者は図1に示す火災危険量と建物倒壊危険量の散布図を作成している。それぞれカテゴリ4以上の割合を示したものである。

それによれば、正に相関関係にあることが二次曲線の推定結果によって明らかにされている。都市の中でも荒川区が、東京23区に比べて最も火災と建物倒壊の危険性が高い。次いで、墨田区の災害リスクは火災危険度も他の都市に比べて高い。それに加えて、建物倒壊危険量の危険性の方が顕著である。一方で、同じ下町地域といえども、葛飾区、台東

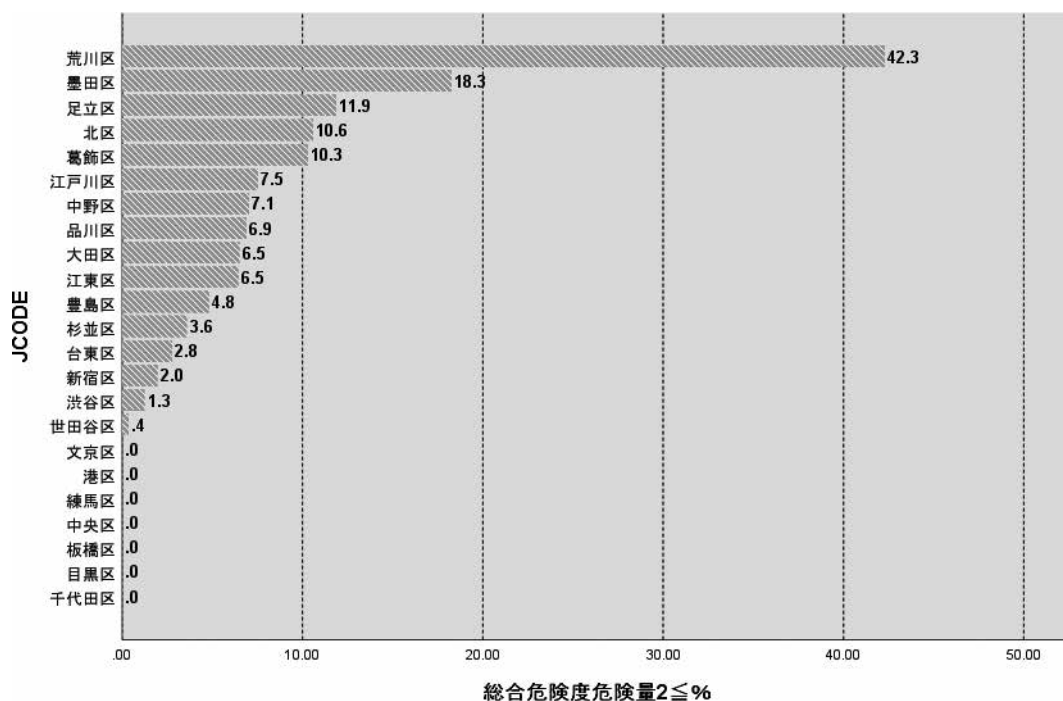


図 2 総合危険量（棟 /ha）からみた東京 23 区の災害リスクへの懸念

出所）前掲の通りである。

区、江戸川区、足立区は建物倒壊の危険性の方が高いという結果であった。

では、総合的にみてどの都市の問題が災害リスクの観点から懸念されるのであろうか。総合危険度を基にして算出した順位グラフ（カテゴリ 2 以上の割合）が図 2 である。それによれば、他の都市と比べて、荒川区の災害リスクが圧倒的に高く 42.3%，墨田区が次いで 18.3% という結果になった。地帯の中でもとりわけ荒川区、墨田区の危険性が災害リスクの観点からは大きな問題である。

(3) 人口の過大さ・過密さが伴う地域の災害リスクに関する問題

加えて、災害リスクは建物と地形構造だけでなく、災害リスクの高いエリアに人口が集中することによって、さらに危険性が増してしまうと考えられる。この人口の過大さ及び過密さと災害リスクが位置する地域の状況はどのような対応関係にあるのだろうか。この問題を考えるために、筆者は『国勢調査東京都区市町村町丁目別報告（平成 27 年）』による「第 1 表年齢（各歳）、男女別人口、面積及び人口密度、平均年齢（年齢 3 区分、外国人人口、年度基準による（各歳）別 17 歳以下人口一再掲）」に基づく町丁目別人口数、面積、人口密度の数値とこれまで使用してきた危険度指標の相関分析を行った⁽⁶⁾。

表 6 は、その解析を地帯別に計算し、算出されたピアソンの相関係数値について漸近有

(6) なお、本報告は平成 30 年 4 月 27 日に統計表の一部を訂正された数値結果に基づいている。

表6 相関分析結果—過大・過密人口と災害リスクの関係 (単位: 町・字)

(a) 人口総数 (H27) (a)

	火災危険度危険量 (棟 ha)		建物倒壊危険度 危険量 (棟 ha)		総合危険度危険量 (棟 ha)		災害時活動 困難度困難係数	
	<i>R</i>	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>n</i>
1.00 都心	0.154	86	-0.088	86	0.093	86	0.399**	86
2.00 副都心インナー城西	0.294**	152	0.167*	152	0.165*	152	0.116	152
3.00 インナー城南	-0.054	61	0.113	61	0.14	61	0.126	61
4.00 インナー城東	0.346**	89	0.094	89	0.463**	89	0.443**	89
5.00 アウター西	0.04	115	0.017	115	0.117	115	0.158	115
6.00 アウター北・東	-0.04	177	-0.089	177	-0.069	177	-0.075	177

(b) 人口密度 (H27) (a/b)

	火災危険度危険量 (棟 ha)		建物倒壊危険度 危険量 (棟 ha)		総合危険度危険量 (棟 ha)		災害時活動 困難度困難係数	
	<i>R</i>	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>n</i>	<i>R</i>	<i>n</i>
1.00 都心	0.416**	86	0.409**	86	0.449**	86	0.016	86
2.00 副都心インナー城西	0.264**	152	0.463**	152	0.327**	152	0.154	152
3.00 インナー城南	0.052	61	0.153	61	0.131	61	0.071	61
4.00 インナー城東	0.030	89	0.305**	89	-0.05	89	-0.327**	89
5.00 アウター西	0.334**	115	0.487**	115	0.316**	115	-0.045	115
6.00 アウター北・東	-0.032	177	0.087	177	0.024	177	0.065	177

出所) 地域危険度測定調査部会 (令和4年9月現在) が作成した地域危険度指標および、住民基本台帳に基づく人口状況を基に筆者作成。表記*: 漸近有意確率 (両側) 5%水準で有意, **: 1%水準で有意。

意確率 (両側) 1% (および5%) の棄却域を設定した上で統計的に有意であることを判断した数値結果を示す。

それによれば、人口総数からみた人口の過大さが災害リスクの問題に拍車をかけてしまうエリアとして、インナー城東エリアは明らかであろう。表6 (a) に示す数市は総じて統計的に有意に過大さが災害リスクの多さと正に相関している。また、副都心インナー城西エリアも、それぞれの災害リスクの程度は小さいけれども、人口は災害リスクが強まるほど増加するという特徴がある。

さらに、人口の過密さとの関係をみてみると、建物倒壊危険度が高い地域ほど、人口の過密さがインナー城東エリアは増す一方で、災害時困難度係数は減少する。また、都心部、副都心インナー城西エリアでは過密さと災害リスクが性に相関する要素が多いという特徴が確認された。すなわち、人口の過密さの問題は災害リスクの観点からはエリアを分けることなく東京23区の問題として考えられよう。

表 7 戸川（2020）調査の概要

区分	内容
調査日	令和 2 年 11 月 2 日（月）～11 月 9 日（月）
調査対象地域	東京都特別区部
調査対象者	20 歳以上男女ウェブ調査登録モニター 26,382 人 （令和 2 年 8 月現在、楽天インサイト株式会社のパネルデータ）
調査方法	ウェブ調査
抽出方法	人口構成比割付 （令和 2 年 1 月時点の住民基本台帳に記載された人口に基づく ^{注1）} ）
都市均等割り付け（目標） サンプル数	N=2,300 人（各 100 人×特別区 23 都市）
有効回収サンプル数	N=2,300、名（内訳／千代田区 97 人、中央区 101 人、港区 101 人、新宿区 101 人、文京区 101 人、台東区 101 人、墨田区 100 人、江東区 100 人、品川区 99 人、目黒区 100 人、大田区 100 人、世田谷区 100 人、渋谷区 101 人、中野区 100 人、杉並区 101 人、豊島区 99 人、北区 99 人、荒川区 98 人、板橋区 100 人、練馬区 99 人、足立区 102 人、葛飾区 101 人、江戸川区 99 人）

注）1：データの出所＝東京都（2019）「第 7 表 区市町村、年齢（5 歳階級）、日本人、外国人及び男女別人口」、『住民基本台帳による東京都の世帯と人口（町丁別・年齢別）／令和 2 年 1 月』

出所）筆者作成。

3.3 災害リスクは結束型ソーシャル・キャピタルを高めるのか

（1）自治会活動への参加頻度は災害リスクに対応して増加するのか

さらに、結束型ソーシャル・キャピタルが災害リスクとどのような関係にあるのかを分析するために、戸川（2020）が実施した Web 調査に基づく市民意識調査データ（N=2300）とこれまで分析してきた災害リスクに関する指標を統合させて、両者の関係を推し量る作業を行った。表 7 は、そのデータの調査概要を示している。

筆者は主に、「自治会活動」、「防災への対応」に関する質問票を利用し、表 8 に示す相関分析を行った。自治会活動は【表記】に示されているように、①定例会・総会活動～⑥交通安全指導に関する活動に対する参加頻度（％）および、③見回り（防災・防犯活動）、④防災訓練活動への参加割合を示す。防災への対応は、回答者の意識評価の数値である。表 8 はその変数と災害リスクの関係を東京 23 区別に集計した結果を示す。

それによれば、建物倒壊危険度が高い地域が多い特別区ほど、自治会活動および市民の防災への対応頻度の割合は高まるという特徴が確認された。自治会活動（1）では $r=0.555$ ($p<0.01$, $N=23$) また、火災危険度と防災対応（1）は $r=0.429$ ($p<0.05$, $N=23$)、総合と防災対応（1）は $r=0.436$ ($p<0.05$, $N=23$) 危険度に対して確認される。一方で、災害時活動困難係数はもともと係数の値の変動幅が小さいからか、マイナスの傾向が示され、その災害リスクが結束型ソーシャル・キャピタルを高めるとは限らない。

では、どのような都市で防災対応は活発なのであろうか。図 3 には表 8 に使用した建物倒壊カテゴリと防災対応 1 の相関係数の値が大きかったことから、両者の関係を散布図に示した。それによれば、明らかにインナー城東エリアの防災対応は建物倒壊カテゴリが上がるほど、上昇するという特徴は確認されている。但し、アウター北・東エリアは建物倒

表8 災害リスクと結束型ソーシャル・キャピタルの相関分析結果

	自治会活動 (1)	自治会活動 (2)	自治会活動 (3)	防災対応 (1)	防災対応 (2)	防災対応 (3)
建物倒壊危険度 (カテゴリ)	0.555**	0.377	0.523*	0.570**	0.388	.446*
火災危険度 (カテゴリ)	0.38	-0.155	0.263	0.429*	0.381	0.298
総合危険度 (カテゴリ)	0.333	-0.052	0.253	0.436*	0.364	0.299
災害時活動困難係数(カテゴリ)	-.490*	-0.297	-527**	-514*	-0.313	-0.376

注) ** 相関係数は1%水準で有意 (両側), * 相関係数は5%水準で有意 (両側)。

【表記】

自治会活動 (1) ①定例会・総会, ②清掃・美化・リサイクル活動, ③見回り, ④防災訓練, ⑤地域のお祭り, ⑥交通安全指導に少なくとも一つでも時々以上参加する割合。

自治会活動 (2) ③見回り (防災・防犯) 活動に時々以上参加する割合。

自治会活動 (3) ④防災訓練活動に時々以上参加する割合。

防災への対応 (1) 消防団等による自発的に防災に取り組む習慣がある (やや活発である以上の割合)

防災への対応 (2) NPO/市民団体が特別区と協力し, 防災活動を定期的に行う (同上)

防災への対応 (3) 行政が防災を目的とした地域活動の拠点を整備し, 定期的な活動を行う (同上)。

出所) 地域危険度測定調査部会 (令和4年9月現在) が作成した地域危険度指標および戸川 (2020) 調査を基に筆者作成。

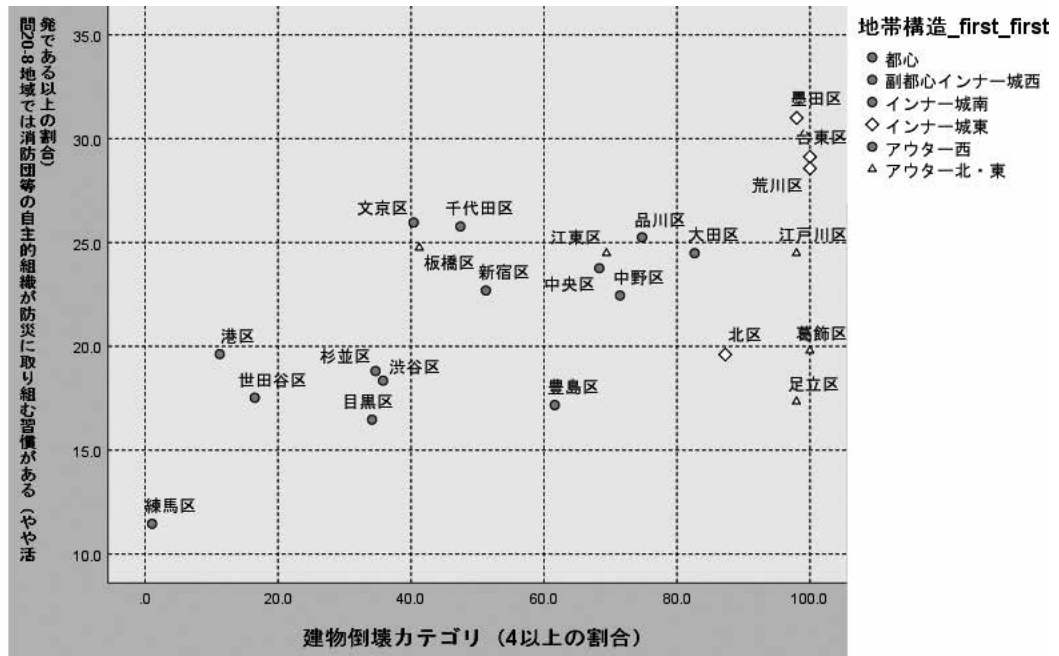


図3 建物倒壊 (カテゴリ) と自発的な防災対応の関係 (単位: 特別区)

出所) 地域危険度測定調査部会 (令和4年9月現在) が作成した地域危険度指標および戸川 (2020) 調査を基に筆者作成。

壊カテゴリの4以上の割合が100%を占めているため, 葛飾区および足立区になると防災に取り組む習慣が減少するという結果が示された。

(2) カテゴリカル回帰分析の結果—自治会活動・つきあい・特定化信頼

さらに、筆者は、戸川（2020）データの個票を単位として、郵便番号から参照可能な地域データ（町・大字単位）を基に、災害リスクに関する地形情報を統合するという作業を行い、災害リスクが結束型ソーシャル・キャピタルに及ぼす影響をカテゴリカル回帰分析によって確かめるという作業を行った。

統制変数には「性別」,「居住形態」(1=持ち家(1戸建て), 2=持ち家(集合住宅), 3=賃貸(1戸建て), 4=賃貸(集合住宅), 5=住み込み, 6=寄宿舍, 7=独身寮),「最終学歴」(1=小・中学校, 2=高等学校, 3=短大・専門, 4=大学, 5=大学院, 6=その他),「世帯収入」(1=200万円未満, 2=200～400万円未満, 3=400～600万円未満, 4=600～800万円未満, 5=800～1,000万円未満, 6=1,000～1,200万円未満, 7=1,200万円以上),「年齢階層」(1=20代, 2=30代, 3=40代, 4=40代, 5=50代, 6=60代, 7=70歳以上),「自治会加入経験」を投入し,「建物倒壊危険度(カテゴリ)」,「火災危険度(カテゴリ)」,「災害時活動困難係数(カテゴリ)」を災害リスク変数として投入した。

表9は従属変数に「自治会活動(①～⑥)」(1=あり(少なくとも時々以上の参加が1つ以上), 0=なし)「つきあい(近所の人々)」(1=日常的, 2=ある程度, 3=ときどきある, 4=めったにない, 5=全くない),「特定化信頼(近所の人々):日常の悩み・心配事を相談する程度」(1=大いに頼りになる, 2=やや頼りになる, 3=どちらでもない, 4=あまり頼りにできない, 5=頼りにできない)を利用した解析結果を示している。

表9 カテゴリカル回帰分析結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
従属変数	自治会活動 (①～⑥)	つきあい (近所の人々)	特定化信頼 (近所の人々)
N	2299	2299	2299
R ²	0.191	0.191	0.099
調整済み R ²	0.179	0.178	0.086
F 値	16.213	14.82	7.326
性別	0.004	0.012	0.04
居住形態	0.064 **	0.161 **	0.114 **
最終学歴	0.031 **	0.061 **	0.053 **
世帯収入	0.083 **	0.092 **	0.057 **
年齢階層	0.112 **	0.155 **	0.106 **
自治会加入・経験	0.369 **	0.226 **	0.168 **
建物倒壊カテゴリ	0.031 *	0.047 **	0.051 **
火災危険度カテゴリ	0.010	0.038 **	0.038 **
災害時活動困難係数カテゴリ	0.009	0.025	0.021
人口密度(H27)	0.022	0.043 **	0.042

注) **: 漸近有意確率(両側)1%水準で有意, *: 漸近有意確率(両側)5%水準で有意
出所) 前掲。

それによれば、自治会活動は性別が有意に影響を与えてはいない。居住形態は持ち家（集合住宅）であるほど活動しており、賃貸（集合住宅）に住む住民ほど参加していない。最終学歴では、短大・専門学校卒業者ほど参加しており、大卒者ほど参加頻度が少ない。世帯収入は600-800万以上の回答者ほど参加しており、それ以下の回答者の参加は減少している。年齢階層をみると、60代の参加を除いて、他の回答者の参加水準は減少傾向にある。また、自治会加入経験が有るという回答者ほど参加水準は高まる。さらに、建物倒壊カテゴリは、カテゴリが増すほど自治会活動の参加水準が上昇する。

ネットワーク（つきあい）は以下同様に、賃貸（集合住宅）ほど多く、大卒以上の回答者ほどつきあいが多く、世帯収入は600万未満の収入層において、つきあい水準が高い。火災危険度カテゴリの影響はカテゴリ3の地域ほどつきあいの水準は上がり、カテゴリ2ほど付き合いの水準は下がる。しかし、名義尺度として解釈した分析結果からは、カテゴリ2からカテゴリ3に変化する間にのみ、つきあい水準が増加するという結果であった。さらに、人口密度は過密さが高まることに対応して、つきあいを増やしている。

特定化信頼を従属変数に設定したモデルの調整済み R^2 決定係数は減少し、本結果は8%ほどしか説明力を持たないため、結果の解釈は参考程度に留めることにしたい。それによれば、火災危険度カテゴリが1と2に比べ、3になるほど特定化信頼（近所）の水準は高まるが、カテゴリ4になると減少するため、協力関係を可能にする特定化信頼の変動を上手く説明しているとは限らない。建物倒壊カテゴリについてはむしろ、カテゴリが1であるほど特定化信頼（近所）は上昇するようである。

4. 結論—結束型ソーシャル・キャピタルは災害リスクによっても高められるのか

本分析結果を踏まえると、本研究によって導出した「下町地域の地帯構造ほど、災害リスクが他の地帯に比べて多く存在する結果、結束型ソーシャル・キャピタルを高める」という仮説は、自治会活動の結束型ソーシャル・キャピタルを醸成する観点から支持される可能性がある。それは東京23区を単純に散布図で作成した結果に加えて、カテゴリカル回帰分析によって、個人の属性要因を統制しても、建物倒壊カテゴリに対して支持することが確認された。

一方で、ネットワーク（つきあい）および特定化信頼（つきあい）の変動を個人レベルの多変量解析によって、災害リスクが結束型ソーシャル・キャピタルの上昇を上手く説明しているとは言い難い。すなわち、地帯構造の変化の中でもネットワーク（つきあい）や特定化信頼（つきあい）は身近な私生活の中で得られる日常の交流機会や人々とのかわり方の違いによって生まれている可能性がある。必ずしも災害リスクが高いからといって醸成される要因ではないことが分かった。むしろ、必要であるならば、交流の機会の増進を働きかけ、人々に納得される方法をもとにしてネットワーク（つきあい：近所）や特定信頼（近所）を醸成していく必要があるだろう。

また、人口の過密さは自治会活動と正に対応しているため、人口が過密する地域の地形構造をより深く検証していくことで、自治会活動を通じた人々の交流機会が促進できる環境に対する理解が得られるのではないだろうか。

そのため、本研究は仮説を自治会活動に対して支持したにすぎず、災害リスクが結束型

ソーシャル・キャピタルをどのように醸成していくのかについては、より質的な調査研究を併用させた研究デザインを必要としているため、因果関係を特定できるものではない。災害リスクが高まることによって、どのようにソーシャル・キャピタルが変化することについての考察は、さらに混合研究法等の手法を用いることによって検証していくことにしたい⁽⁷⁾。

〔参考文献〕

- 藤本慎也・川見文紀・亀井敏和・徳永健介・三谷泰浩・立木茂雄（2019）「災害時の防護意思決定構造の理論モデル化とその実証的検討：大分県 3 市における土砂災害に関する社会調査データへの構造方程式モデリングの適用」、『地域安全学会論文集』，No. 35，pp. 305-315。
- 稲葉陽二（2019）「社会関係資本をどう継承するかー長野県須坂市のケースからの考察」、『政経研究』，56 巻，1 号，pp. 114-142。
- 濱口和久（2020）「地域社会における消防団の位置づけと課題について」、『政治行政研究』，第 11 巻，pp. 19-36。
- 永田尚三（2012）「消防防災行政における二重行政ー東京消防庁方式を用いた一元化の危険性ー」、『武蔵野大学政治経済研究所年報』，6 号，pp. 75-93。
- 岡田昭人（2007）「居住改善からまちづくりを探る」，柴田徳衛・安達智則編『東京問題』，かもがわ出版，pp. 154-174。
- 高木大資（2011）「犯罪」，稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・吉野諒三編『ソーシャル・キャピタルのフロンティア』，ミネルヴァ書房，pp. 151-172。
- 高木大資・小林哲郎・針原素子・池田謙一（2009）「犯罪は地域コミュニティにナニを引き起こすのか？社会関係資本論からの検討」『日本社会心理学会大会論文集』，50，pp. 90-91。
- 千代崎一夫（2007）「死者を出さない都市政策ー防災と都市政策」，柴田徳衛・安達智則編『東京問題』，かもがわ出版，pp. 124-152。
- 戸川和成（2017）「東京の都心・下町・山の手のソーシャル・キャピタル較差はどうして生まれるか」、『経済社会学会年報』，Vol. 39，pp. 123-138。
- 戸川和成（2022）『首都・東京の都市政策とソーシャル・キャピタルー地域振興と市民活動政策の QOL を高め，23 区格差を改善するガバナンスの実現』晃洋書房。
- 和田清美（2006）『大都市東京の社会学ーコミュニティから全体構造へ』有信堂高文社。

（2023.1.27 受稿，2023.3.10 受理）

(7) 本研究は千葉商科大学の 2022 年度学術研究助成金を得て実施したものである。ここに記して深謝申し上げます。

〔抄録〕

本研究は東京 23 区におけるソーシャル・キャピタルの地帯構造として確認されている、下町の結束型ソーシャル・キャピタルが高水準であるというコミュニティの特徴は災害リスクが問題とされる地形構造が関係していることを、市民意識調査を基に明らかにしている。本研究によれば、災害リスクへの懸念は社会的不確実性を高め、危機への未然の予防に結びつく地域の構造的な社会関係資本（ネットワーク：団体参加）の醸成に寄与している可能性がある。

〔論 説〕

アジア太平洋戦争におけるイギリスの政治戦と 政治戦日本委員会の設立, 1941~1942年

中 村 優 介

はじめに

現代の世界ではグローバリゼーションや情報通信技術の飛躍的な進歩などによって、歪曲された情報の拡散などにより敵国ないしは仮想敵国の政治的安定性を損なうことを目的とする「政治戦 (political warfare)」が国際政治における重要な要素の1つとなっている⁽¹⁾。敵国もしくは仮想敵国の国内政治に不和を生じさせることで、外交交渉や戦争において有利に立ち回れることを各国は狙っているのである。

そもそも、「政治戦」という言葉が生まれたのは第二次世界大戦中のイギリスであった⁽²⁾。政治戦のようなものは古来より存在したが、それを体系的な概念にまとめあげた最初の国がイギリスであった。そのきっかけとなったのが、第一次世界大戦であった。第一次世界大戦の開戦によって世界は総力戦 (total war) の時代を迎え、各国は敵国の政治的安定性を揺るがすことを戦争に勝利するための重要な手段の1つとして捉えるようになった。戦争に携わるのは一部のエリートのみであったそれまでの時代と異なり、総力戦の時代においては国民全体が一丸となって協力することが戦争努力を継続するために不可欠であるからである。

その中で、自国にとって都合の良い情報を敵国などに対して拡散するプロパガンダ (propaganda) の実行において諸国の中で抜きん出ているのがイギリスであった。イギリス政府は各省や軍部、民間企業などを連携させ、効率良くプロパガンダを行うことに成功していたと先行研究では評価されている⁽³⁾。

それから、戦間期においては、プロパガンダは紳士的な行いではないという考えが広がったため、イギリス政府内におけるプロパガンダの研究は停滞していたが、第二次世界大戦が始まるとイギリス政府は再びプロパガンダの重要性に着目した。そして、敵国の政治体制を崩壊させるための一連の手法をイギリス政府は「政治戦」と呼ぶようになり、政治戦

(1) 政治戦の歴史を概観した研究として、Thomas Rid, *Active Measures: The Secret History of Disinformation & Political Warfare* (London: Profile Books, 2020) を参照。

(2) 'The Immediate Tasks of PWE', memorandum by PWE, 16th November 1941, CAB 121/238, The National Archives, Kew [以下 TNA と略記]。

(3) 代表的な研究として、イギリスのプロパガンダに関する歴史の専門家であるフィリップ・テイラー (Philip Taylor) の研究を参照。Philip M. Taylor, *British Propaganda in the Twentieth Century: Selling Democracy* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2001)。また、プロパガンダの歴史や詳細な定義に関しては、Garth S. Jowett and Victoria O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, 7th edition (California: Sage, 2018) を参照。

という概念の体系化に邁進した。

本稿で論じるように、政治戦はインテリジェンスとの結びつきが重要であるが、第二次世界大戦中のインテリジェンスに関する研究は史料の制約のため、長らく「失われた一側面 (missing dimension)」と呼ばれてきた。しかし、史料の機密解除によってインテリジェンス研究はそれから大幅に進展した⁽⁴⁾。アジア太平洋戦争に関するインテリジェンス研究についても、日本とイギリスのインテリジェンスの専門家である小谷賢らが体系的な研究を行ってきた⁽⁵⁾。

インテリジェンスに関する史料の開示と同時期に政治戦に関する研究も大幅に進展した。イギリス政府内で政治戦を主導した政治戦執行部 (Political Warfare Executive: PWE) は秘密組織として外務省政治諜報局 (Political Intelligence Department: PID) の名前のもとに活動し、大戦が終結してからも50数年間は非常に限られた情報しか公開されてこなかった。しかし、イギリス政府のオフィシャル・ヒストリアンであるデイヴィッド・ガーネット (David Garnett) が生前に残した原稿が2002年に機密解除によって出版され、それと同時期にイギリス政府の史料も大幅に公開されたことで、PWEは注目を浴びるようになった⁽⁶⁾。

PWEは1941年秋に創設された機関であるため、ヨーロッパ戦線における政治戦を主導する機関であった。PWEに関する研究、すなわちヨーロッパ戦線における政治戦に関する研究はいくつか発表されてきたが、アジア太平洋戦争における政治戦に関する体系的な研究は行われていない⁽⁷⁾。アジア太平洋戦争中のイギリスのプロパガンダについては、イギリスのインテリジェンスの専門家である奥田泰広が、大戦中にアジアにおける政治戦に携わった経験もあるヴィア・レッドマン (Vere Redman) に関する研究を発表しているが、大戦中の彼の活動については詳細な分析を行っていない⁽⁸⁾。

アジア太平洋戦争におけるイギリスの政治戦が体系的に研究されていない要因として、大戦末期に至るまでアジアにおける政治戦の執行体制が混乱していたことを指摘できる⁽⁹⁾。アジアにおける政治戦を担っていたのは、1942年春に外務省内に設置された政治戦日本委員会 (Political Warfare (Japan) Committee: PWJC) であった。しかし、この委員会はPWEに比べて弱い権限しか持っておらず、敵国および敵国の占領地における転覆活動を担う特殊作戦執行部 (Special Operations Executive) が管理するエージェントや情報省に指令を出す権限を持っていなかった。そのため、PWJCは組織レベルの欠陥を抱えており、

(4) Christopher Andrew and David Dilks (eds.), *The Missing Dimension: Governments and the Intelligence Communities in the 20th Century* (London: Palgrave Macmillan, 1984) が先駆的な研究の1つである。

(5) 代表的な研究として、小谷賢『日英インテリジェンス戦史—チャーチルと太平洋戦争—』(早川書房, 2019年) を参照。

(6) David Garnett, *The Secret History of PWE: The Political Warfare Executive, 1939-1945* (London: St. Ermin's Press, 2002)。

(7) 代表的な研究として、Tim Brooks, *British Propaganda to France, 1940-1944: Machinery, Method and Message* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2007); Erwin J. Warkentin, *The Political Warfare Executive Syllabus*, 2 vols., (Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, 2019) を参照。

(8) 奥田泰広「ヴィア・レッドマンとイギリスの対日広報政策—日英文化交流とプロパガンダ (1931~1946年)—」『情報史研究』第11号, 2021年6月, 25~42頁。

効率的に政治戦を行うことができていなかった。

PWE が PWJC を吸収することでその欠陥を解消するという案は 1942 年からイギリス政府内で出されていたが、その実現は延期を重ね、最終的に PWJC が PWE によって吸収されたのは 1944 年末のことであった。このように、イギリス政府内で大戦末期に至るまで混乱が見られたことが、アジアにおけるイギリスの政治戦に関する体系的な研究が行われていない要因であると考えられる。

本稿はアジア太平洋戦争の開戦前後の時期に対する分析に焦点を当て、なぜ PWJC という欠陥を抱えた組織が誕生したのかということを明らかにする。その背景にあったのは PWE を組織する際にアジア太平洋戦争の開戦を想定しておらず、PWE のシステムをアジアに適用することは困難であったことや、イギリスにおけるアジアの専門家の不足であった。

第 1 章 第二次世界大戦の開戦と PWE の創設

1939 年 9 月 1 日、ドイツのポーランド侵攻によって第二次世界大戦の幕が開かれた。第二次世界大戦の開戦によって、イギリスは戦争に勝利するために再び組織的なプロパガンダを行う必要に迫られた。しかし、戦間期のイギリスでは、プロパガンダは紳士的な行いではないという考えが広く共有されていたため、戦間期の 20 年間でイギリスのプロパガンダの技術や機関は全く進歩していなかった。そのため、第二次世界大戦の開戦当初、イギリスは第一次世界大戦の時に用いたプロパガンダの体制をそのまま再利用せざるを得なかった。

第一次世界大戦中のイギリスのプロパガンダは他国に比べて進歩していたが、重要な問題が未解決のままであった。それは、外務省、情報省、英国放送協会 (British Broadcast Corporation: 以下 BBC)、軍部など各機関の間における縄張り争いである。その背景にあったのは、プロパガンダを行う対象が多様なことであった。大まかに分類しても、その対象は敵国、敵国に占領されている地域、敵国に占領されていない連合国、中立国、イギリス国内の 5 つに分けられる。どの機関がどの対象にプロパガンダを行うかという問題について、各機関の間で合意が得られていなかったのである。第二次世界大戦中のイギリスのプロパガンダの専門家であるティム・ブルックス (Tim Brooks) は、「要するに、そのシステムは大混乱であった」と評している⁽⁹⁾。

それに加えて、1940 年には敵国とその占領地における転覆活動の推進を行う SOE が設立された。設立当時の SOE はプロパガンダを行う部署も擁していたため、プロパガンダ

(9) 本研究で用いられる重要な用語として「アジア」と「極東」がある。「極東」という言葉は第二次世界大戦中のイギリスで広く用いられていたが、この言葉はいくつか問題を抱えている。ヨーロッパ中心主義的な言葉であるということや、この言葉が指す地域が曖昧であることなどである。狭義の意味での極東は主に東アジアを指すが、イギリス政府による政治戦の立案という文脈ではインドや東南アジアも含まれていた。そのため、イギリス政府が用いていた「極東」という言葉は「アジア」に置き換えることも可能である。したがって、本研究では、イギリス政府の文書を直接引用する際には「極東」という言葉をそのまま用い、それ以外の部分では「アジア」という言葉を用いる。

(10) Brooks, *British Propaganda to France*, p. 12.

をめぐるイギリス政府内の混乱に拍車がかかった。その後、何度かの組織改編を経て、ようやくイギリス政府はプロパガンダを一元的に担う組織を作る必要があることを認識した。また、転覆活動とプロパガンダを緊密に連携させることが重要であるという観点からも、イギリス政府はこれらの活動を一手に担う新しい機関の設立に取り掛かった。

その結果として1941年秋に誕生したのがPWEである。PWEは外務省と情報省、そしてSOEを統括する経済戦争省がそれぞれ代表を出し合って成立した機関である。PWEが創設されてから約半年の間は経済戦争大臣のヒュー・ドールトン (Hugh Dalton) が外務省や情報省との協力を拒んだことによって運営が円滑に進まなかったが、1942年2月にドールトンが更迭され経済戦争省の影響力が排除されると、その後1945年5月に至るまで抜本的な組織改編は行われなかった。1939年9月に第二次世界大戦が始まってから1942年2月までの2年半の間、イギリス政府のプロパガンダを行う体制においては6回もの組織改編が行われたが、これによってようやくその体制は安定した⁽¹¹⁾。

この組織改編の際に、各機関が行うプロパガンダの対象に関する住み分けも行われた。それによって、PWEが敵国と敵国の占領地に対するプロパガンダを行い、情報省が敵国に占領されていない連合国とイギリス国民、そして中立国に対するプロパガンダを担当することになった⁽¹²⁾。しかし、他方でこの住み分けは後にアジア太平洋戦争における政治戦において混乱が起こった要因の1つになった。この住み分けをアジアに適用することはできなかったからである。例えば、日本や日本に占領されている地域に対するプロパガンダはPWEの管轄に入るのに対し、イギリスにとって最も重要な植民地であるインドに対するプロパガンダは情報省の管轄に入ってしまう。また、中国も日本に占領されている地域とそうでない地域に二分されていたため、中国に対するプロパガンダの住み分けも後に問題になった。このように、PWEをアジア太平洋戦争の開戦を想定していなかったことが、アジアにおける政治戦の混乱の要因の1つになった。

また、PWEが創設された際に政治戦の体系化も行われた。プロパガンダと転覆活動は緊密に連携させる必要があるという認識のもとに生まれたのが政治戦という言葉である。PWEは、1942年秋に作成したと考えられるメモランダムにおいて、政治戦という言葉の定義を行った。最も重要な点は、プロパガンダと政治戦の違いである。プロパガンダは政治戦の手法の1つであり、あくまで政治戦の一部に過ぎない。「政治戦とは、より高い次元の戦略的目的のために、敵国と敵国に占領されている地域の人々の意志、そして行動に影響を与える体系的な過程である⁽¹³⁾。」

それから、PWEは広報 (publicity)、プロパガンダ、政治戦という混同されやすい概念の差別化を行った。まず、広報は事実の単なる提示であり、その目的は聴衆の信頼を勝ち取ることである。イギリスは正しい情報を流していると聴衆に思わせることで、聴衆のイギリスに対する信頼感を醸成するために行うのが広報である。プロパガンダはそれとは逆

(11) イギリス政府内の組織改編に関しては、ブルックスが詳細かつ簡潔な説明を行っている。Ibid., pp. 12-19を参照。

(12) 'The Meaning, Techniques and Methods of Political Warfare', undated memorandum by Political Warfare Executive, CAB 121/238, TNA.

(13) Ibid.

に、特定の目的を達成するために情報を意図的に演出したり操作する行為である。そして、広報とプロパガンダの双方を組み合わせるのが政治戦である。つまり、広報を通じて聴衆の信頼を獲得することでプロパガンダの影響力を増し、それによって聴衆に、イギリスにとって望ましい行動をとらせるための行動が政治戦であるということである。

イギリスにとって望ましい行動とは、具体的には消極的抵抗やサボタージュ、反乱などである。そうすることによって、敵国の継戦能力を損なうことが政治戦の主たる目的であった。しかし、PWE が創設された 1941 年当時、イギリスは守勢に回っていたため、占領地の人々が直ちに反乱を起こすことを PWE は望んでいなかった。なぜなら、そうすれば彼らが厳しく弾圧され、将来連合軍が反転攻勢を行う際に彼らの協力を受けることができなくなってしまうからである。したがって、イギリスは各地域の情勢によって政治戦の内容を変える必要があった。

PWE が政治戦の戦略を立案する際に重視していたのは、まず各地域の情勢の評価（appreciation）を行うことであった。これは、各地域固有の歴史や文化、経済状況、政治情勢、地理、軍事情勢などを理解する必要があるという考えに基づくものである。それから、PWE が各地域における政治戦の全体的な方針を練る。そして、SOE が管轄する各地域のエージェントに対し、その時々 of 時事問題に関連した指令（directive）を出すという方式をとっていた⁽¹⁴⁾。

PWE がヨーロッパ戦線で始めた政治戦は上述のような方式をとっており、この方式においては組織運営も比較的円滑に進んでいた。しかし、アジア太平洋戦争が始まると、イギリス政府はアジアにおける政治戦の展開において苦心することになる。ヨーロッパ戦線向けに作り上げられた PWE のシステムをアジアに適用することが困難であったのである。次章ではまず、アジア太平洋戦争が始まる直前の時期におけるイギリスのアジアに対するプロパガンダについて概観する。

第 2 章 アジア太平洋戦争開戦前夜の時期におけるイギリスのアジアに対するプロパガンダ

1931 年の満州事変以降日英関係は良好なものではなかったが、1940 年夏の日本による北部仏印進駐や秋のドイツ・イタリアとの三国同盟の締結によって、イギリスと日本の敵対的な関係が決定的なものになった⁽¹⁵⁾。そこで、外務省は外務政務次官のリチャード・オースティン・バトラー（Richard Austen Butler）を議長とする極東委員会（Far Eastern Committee）を設立した。その目的は、イギリスの極東政策をドミニオンの政府や極東に利益を持つ他国の政府という関係から見て調整することであった。また、イギリス政府内の各省の極東政策を統一して、イギリス政府として一貫した極東政策を行うこともこの委員会の設立の目的であるとバトラーは記している⁽¹⁶⁾。

このように、日本が仮想敵国となったことで、イギリスにとってアジアに対するプロパ

(14) *Ibid.*

(15) 小谷『日英インテリジェンス戦史』75 頁。

(16) Butler to Halifax, 17th December 1940, FO 371/27807-F5633/275/61, TNA.

ガンダの重要性が増した。なぜなら、日本も同様にイギリスを仮想敵国とみなし、アジアにおけるイギリスをはじめとした西洋諸国の影響力を削ぐべくプロパガンダを行っていたからである。同地域におけるプロパガンダの実行を1941年において主導していたのが、極東局 (Far Eastern Bureau) の長官を務めていたロバート・スコット (Robert Scott) であった。

極東局とは情報省がシンガポールに設置した機関であり、極東におけるプロパガンダを統括する機関であった⁽¹⁷⁾。スコットはアジアの専門家かつプロパガンダを行った経験も豊富に持っていたため、外務省や情報省から重用されていた。彼は1942年のシンガポール陥落の際に日本軍の捕虜になってしまったが、それまでの間はアジアに対するイギリスのプロパガンダにおいて重要な役割を果たしていた。

1941年1月11日、スコットは日本のプロパガンダに対抗するための手段に関するメモランダムを作成した。スコットは、日本のプロパガンダの影響力を抑えるために重要なのは、日本のプロパガンダの矛盾を指摘することではなく、イギリスのアジアにおける意図を明らかにすることであると主張している。つまり、イギリスはアジアにどのような未来をもたらそうとしているのかということを明確にし、それをアジアの人々に対して伝えるべきであるということである⁽¹⁸⁾。言い換えれば、アジアの人々に対し、イギリスは日本よりも良い未来を提供することができると信じ込ませることによって、アジアにおける影響力を保つことができるとスコットは考えていたということである。

こういったスコットの主張に対し、中国に領事として長年駐在した経験のある情報省極東課長のジョン・プラット (John Pratt) は、スコットの主張は全くもって正しいが、それは外務省の問題であると指摘している⁽¹⁹⁾。情報省の役割はあくまで情報を発信することであり、外交政策の形成を司るのは外務省であるということである。このように、プロパガンダにおける外務省と情報省の緊密な連携の重要性は、アジア政策という文脈においても情報省で認識されていた。

そのような認識を受けて、極東プロパガンダ暫定下部委員会 (ad hoc sub-Committee on Propaganda in the Far East) という極東委員会の下部委員会では、アジアにおけるプロパガンダの内容を調整する恒久的な機関が必要であるということが合意された。そして、そのような委員会は情報省の管理のもとに設置され、外務省の代表も出席することが望ましいということについても合意された。なぜなら、イギリスのプロパガンダの内容はイギリスの外交政策の路線と一致している必要があるという認識が共有されていたからである⁽²⁰⁾。

アジアに対して効果的なプロパガンダを行ううえで重要であるとイギリス政府内で考えられていたのが、アジアの専門家の招聘であった。1941年3月、外務省はシンガポールを拠点にしてアジア諸国に対してプロパガンダを行う機関の設立を検討していたが、その

(17) 'British Propaganda Organisation in the Far East', memorandum by Scott, 19th July 1941, FO 371/27807-F7674/275/61, TNA.

(18) Empax telegram by Scott, 11th January 1941, FO 371/27804-F275/275/61, TNA.

(19) Pratt to Ashton and Peterson, 22nd January 1941, FO 371/27804-F275/275/61, TNA.

(20) Pratt to sub-Committee on Propaganda in the Far East, 13th March 1941, FO 371/27804-F2213/275/61, TNA.

ような機関の設立のためにアジアの専門家を招くことが極めて重要であると考えていた。そのため、当時はコロンビア大学で教鞭をとっていた日本の専門家であるジョージ・サンソム（George Sansom）と接触を図るよう外務省は駐米イギリス大使のハリファックス子爵（Viscount Halifax）に指示した⁽²¹⁾。サンソムはこのオファーを受けてシンガポールに移り、1942年2月にシンガポールが陥落した後は駐米イギリス大使館でイギリスとアメリカの政治戦の連携に尽力した。つまり、サンソムはアジアにおける政治戦において重要な役割を果たした人物であった。

先述のように情報省と外務省はアジアにおけるプロパガンダの内容を調整する組織が必要であると合意したため、1941年3月末には情報省によって極東プロパガンダ委員会（Committee for Propaganda in the Far East）が設立された⁽²²⁾。同委員会には情報省と外務省の代表だけではなく、陸軍省・海軍省・空軍省・ドミニオン省・植民地省・インド省・ビルマ省の代表も出席していた。アジアにおけるイギリスの政治戦がヨーロッパにおけるものと異なるのは、ドミニオン省や植民地省、インド省、ビルマ省の意見も重視されていたことであった。イギリスとしてはアジアの植民地を保持することが重要であったため、関連する省の意見を聞くことが重要であると考えられていたのである。

極東プロパガンダ委員会の設立によって情報省と外務省の連携は円滑になると思われたが、委員会の設立から2か月ほど経っても緊密な連携を実現することができていなかった。6月3日、プラットは外務省極東局長のジョン・スタンデール・ベネット（John Sterndale Bennett）に対し、情報省と外務省の連携が不足していると不満を伝えている。プラット曰く、情報省はイギリス政府の省の中では「シンデレラ」であり、プロパガンダの内容の決定においてプラットとスコットは排除されていた。情報省は第一次世界大戦中に創設された省であり、第一次世界大戦終結後に一度解散されたが、第二次世界大戦の開戦を受けて再び組織された。つまり、情報省はイギリス政府の省の中では新参者であったのである。そのため、彼らの意見は軽視されがちであった。また、彼らはイギリス政府の今後の外交政策の路線に関する十分な情報を外務省から受け取っておらず、これらが満足のいくプロパガンダを行うことができていない要因であると考えていた⁽²³⁾。

プラットの問題提起を受けて外務省は情報省との連携の改善に着手した。まず、外務省はプラットを極東委員会の正式なメンバーにし、スコットにはプロパガンダを作成するうえで留意すべきイギリス政府の外交政策について毎週知らせることにした。このような措置にプラットとスコットは満足した。6月13日にプラットは外務省極東局員のアシュリー・クラーク（Ashley Clarke）に対し、「これこそまさに我々が求めていたものである」と伝えている⁽²⁴⁾。

このようにして外務省と情報省の連携の問題は改善されたが、イギリス政府がアジアに

(21) Foreign Office to Halifax, 9th March 1941, FO 371/27804-F1782/275/61, TNA.

(22) Minutes of the first meeting of the Committee for Propaganda in the Far East, 26th March 1941, FO 371/27804-F2407/275/61, TNA.

(23) Pratt to Sterndale Bennett, 3rd June 1941, FO 371/27806-F5322/275/61, TNA.

(24) Donaldson to Pratt, 7th June 1941, FO 371/27805-F4929/275/61, TNA; memorandum by Bromley, 12th June 1941, FO 371/27805-F5022/275/61, TNA; Pratt to Clarke, 13th June 1941, FO 371/27805-F5196/275/61, TNA.

におけるプロパガンダに関して抱えていたもう1つの問題を解決することは困難であった。それは、アジアの専門家があまりにも不足していたことであった。先述のサンソムはシンガポールでアジアにおけるプロパガンダに従事することに同意したが、スコットはより効果的なプロパガンダを行うためにはアジア情勢を研究する機関をシンガポールに設けるべきであると考えていた。そこで、日本の専門家であり当時は駐日イギリス大使館に勤めていたレッドマンを招くことをスコットは提案した⁽²⁵⁾。

しかし、駐日イギリス大使のロバート・クレイギー (Robert Craigie) は、シンガポールにアジア情勢を研究する機関を設立することには賛成したものの、レッドマンを手放すことには反対した。ただでさえアジアの専門家が駐日イギリス大使館には不足しているため、レッドマンという一流の人材を失うことはできないと彼は考えたのである。そのためクレイギーは、駐日イギリス大使館に対する日本政府の取り締まりが強まれば、日本において満足にプロパガンダを行うことができなくなるためレッドマンをシンガポールに行かせてもよいが、日英関係が改善する可能性があるうちにレッドマンをシンガポールに行かせてしまうのは時期尚早であると主張した⁽²⁶⁾。このように、当時のイギリス政府においてはアジアの専門家が決定的に不足していたため、イギリス政府は常に人材難に悩んでいたのである。

その後も外務省と情報省はアジアにおける効果的なプロパガンダの実行のための組織について議論を重ねていた。そして、1941年9月にPWEが創設されたことや極東情勢がさらに悪化したことを受けて、イギリス政府の特別使節としてシンガポールを訪ねていたランカスター公領大臣のダフ・クーパー (Duff Cooper)、外務大臣のアンソニー・イーデン (Anthony Eden)、情報大臣のブレンダン・ブラッケン (Brendan Bracken)、経済戦争大臣のドールトン、PWEにおいて政治戦の計画を立案する執行委員会の委員長を務めていたブルース・ロックハート (Bruce Lockhart) らはシンガポールにも同様の組織を作ることに関する議論を行った⁽²⁷⁾。

とりわけ重要な論点は、SOEのエージェントに対して誰が指令を出すかという問題であった。9月に作り上げられたPWEのシステムでは、PWEが政治戦の戦略を立案してSOEが統括する世界各地のエージェントに指令を出し、彼らが政治戦を実行することになっていた。しかし、PWEはヨーロッパ戦線を対象とした機関であるため、アジア諸国に散らばっているエージェントに対して指令を出す権限を持っていなかった。

であるからこそ、シンガポールにPWEと同様の組織を作るべきであるとロックハートは考えていた。彼は、SOEのエージェントは政治戦の専門家ではないため、彼らに自由に政治戦を行わせることは危険であると考えていたのである。そのため、SOEは単に政治戦を執行する機関であるべきであり、政治戦の内容を考えるべきではないと彼は主張した⁽²⁸⁾。

したがって、ロックハートはサンソムのようなアジアの専門家に対して政治戦の理論を教え、どの情報を広報に用いてどの情報をプロパガンダに用いるべきであるかという判断

(25) Scott to Ministry of Information, 3rd June 1941, FO 371/27805-F4969/275/61, TNA.

(26) Craigie to Ministry of Information, 10th June 1941, FO 371/27806-F5618/275/61, TNA.

(27) Cooper to Eden, Bracken, and Dalton, 2nd October 1941, FO 371/27808-F10353/275/61, TNA.

(28) Memorandum by Lockhart, 7th October 1941, FO 371/27808-F10353/275/61, TNA.

中村優介：アジア太平洋戦争におけるイギリスの政治戦と政治戦日本委員会の設立，1941～1942 年

をサンソムのような人材に委ねる体制を作り上げるべきであると主張した。イーデン、ブラッケン、ドールトンらはこのようなロックハートの主張に原則として賛同し、イギリス政府はこのような委員会の設立に向けた準備を進めた⁽²⁹⁾。

ところが、12月に日本がアメリカやイギリスを開戦しアジア太平洋戦争が始まると、イギリス政府はアジアにおける政治戦の計画を一から練り直さなければならなかった。プロパガンダを行う対象の住み分けやアジアの専門家の不足という既存の問題が、より重く彼らの肩にかかったのである。

第3章 PWJC の組織

1941年12月8日、日本軍の真珠湾攻撃やマレー半島上陸作戦などによってアジア太平洋戦争の幕が開かれた。これを受けて、シンガポールやペナンなどから構成されるイギリスの直轄植民地である海峡植民地 (Straits Settlements) の総督を務めるシェントン・トーマス (Shenton Thomas) は情報省に対し、アジアにおけるプロパガンダの新たな方針を直ちに送るよう要請した⁽³⁰⁾。

アジア太平洋戦争の開戦と緒戦での大敗によって、改善されつつあったイギリスのアジアにおけるプロパガンダはより一層混沌に陥った。9月にPWEが創設された際に、PWEと情報省の間でプロパガンダの対象の住み分けをすることに成功したが、アジアにおいてはこれが逆に足枷になったのである。敵国と敵国の占領地に対するプロパガンダはPWEが、敵国に占領されていない連合国とイギリス国民、中立国に対するプロパガンダは情報省が管轄するということで合意が得られていたが、膠着していたヨーロッパ戦線と異なりアジア太平洋の戦況は極めて流動的であった。例えば、アジア太平洋戦争が開戦した時にはビルマや海峡植民地に対するプロパガンダの管轄は情報省であったが、1942年の初頭から春にかけてこれらの地域が日本によって占領されると、これらの地域は理論上PWEの管轄になった。

アジア太平洋戦争が始まって間もない時期においては、PWEはアジアにおける政治戦も担当する意志を示していた。しかし、PWEには人材、とりわけアジアの専門家が不足していることや、ヨーロッパ戦線向けに作り上げられたPWEのシステムを極東に適用することは不可能であることが間もなく明らかになった。アジア太平洋戦争の開戦から数日後にPWEと外務省は、日本やタイ、仏印に対する政治戦はPWEが行うことに合意していた⁽³¹⁾。このような合意は上述の住み分けに従ったものである。しかし、例えば日本に対するプロパガンダはPWEが行うが、インドに対するプロパガンダは情報省が行うというシステムには、明らかに問題があった。PWEと情報省の間での連携の手間がかかるからである。

したがって、1942年から外務省極東局長に就任したクラークは、アジアにおける政治

(29) *Ibid.*; Eden, Bracken, and Dalton to Cooper, 28th October 1941, FO 371/27808-F10353/275/61, TNA.

(30) Thomas to Ministry of Information, 8th December 1941, FO 371/27809-F13585/275/61, TNA.

(31) Memorandum by Clarke, 11th December 1941, FO 371/27809-F13585/275/61, TNA; memorandum by Lockhart, 11th December 1941, FO 371/27809-F13725/275/61, TNA.

戦を一手に引き受ける組織を外務省に設立するべきであると主張した。PWJCの創設から約1年後にクラークはその経緯について回顧した際に、彼がPWJCの創設を提案した理由は、PWEにはアジアの専門家が不足していることと、PWEの対象は敵国とその占領地に限られていることであったと記している⁽³²⁾。

クラークがPWJCの創設を提案したのは1942年1月末のことであった。上述の通り、PWEのシステムをそのままアジアに適用することはできないため、アジアにおける政治戦を担当する機関を作り上げるべきであると外務省極東局を代表してクラークは主張した。このような提案に対して、イギリスのインテリジェンスが集めた情報を整理して評価する組織である合同情報委員会 (Joint Intelligence Committee) の委員長を務めていた外務省のヴィクター・カヴェンディッシュ＝ベンティンク (Victor Cavendish Bentinck) やシークレットサービスの長官であるスチュワート・ミンギス (Stewart Menzies) は賛同した。他方で、ミンギスは政治戦を行う組織を乱立させることを望んでいなかったため、可能な限り早いタイミングでこの委員会をPWEに吸収すべきであるという意見を示している⁽³³⁾。

こうして1942年3月にPWJCが設立された。委員長はPWEでも重要な役割を担っていた、インテリジェンスに詳しい軍人であるダラス・ブルックス将軍 (Dallas Brooks) が務めた。そして、外務省からはアジアの専門家であるエスラー・デニング (Esler Denning) が、情報省からはラテンアメリカの専門家であり政治戦の経験も持つケネス・グラップ (Kenneth Grubb) が参加した。日本のラテンアメリカに対する政治戦に抵抗するという観点からもグラップの能力は評価されていた。また、SOEからは当時外務省から経済戦争省に出向していたグラッドウィン・ジェブ (Gladwyn Jebb) が参加した。後にイギリス政府の戦後構想の立案を担う外務省経済復興局長に就任するジェブがPWJCのメンバーとして政治戦に携わっていた経験があるという事実は注目に値する。

PWJCの役割はアジアにおける政治戦がイギリス政府の外交政策と一致するように情報省やSOEに助言 (guidance) を与えることであった⁽³⁴⁾。こういった、PWJCは助言を行う組織であったということがアジアにおける政治戦の非効率さの一因であった。なぜなら、PWJCができることはあくまで助言であって、指令を出すことはなかったからである。すなわち、情報省やSOEはPWJCの助言に従う義務がなかったのである。こういった、各地のエージェントに対して直接指令を出すことができなかったことがアジアにおける政治戦の混乱の原因の1つであった。

指令を出す権限がPWJCに与えられなかった理由は、情報相のブラッケンがそれに反対したからであった。イーデンがブラッケンにPWJCの組織について最終的な同意を求めた際に、ブラッケンは、この委員会の役割があくまで助言をすることであるならば、情

(32) 'Political Warfare against Japan', memorandum by Clarke, 2nd January 1943, FO 371/35878-F71/71/G61, TNA.

(33) Memorandum by Cavendish-Bentinck, 28th January 1941, FO 371/31786-F2000/2000/61, TNA; memorandum by Far Eastern department of Foreign Office, 10th February 1942, FO 371/31786-F2000/2000/61, TNA; memorandum by Menzies, 11th February 1942, FO 371/31786-F2000/2000/61, TNA.

(34) Memorandum by PWJC, 28th March 1942, FO 898/277-26/DQ/1, TNA.

報省から代表を送ることに同意すると返答している。つまり、ブラッケンはアジアにおけるプロパガンダの内容を決めるという情報省の権利を失うことを望んでいなかったのである。このようなブラッケンの対応に対してクラークは満足していなかったが、まず委員会を組織してからその役割を拡大することが堅実であると考え、表立って反対することはなかった⁽³⁵⁾。

こうして PWJC が組織されたが、PWJC は妥協の産物であった。根本的な原因はイギリスにアジアの専門家が絶望的に不足していたことと、PWE を創設した際にアジアで戦争が起こることを想定していなかったため、PWE のシステムをアジアに適用することは困難であったことである。その後も PWE が PWJC を吸収するという案は何度か出されたが、そもそも PWJC が組織された理由は PWE がアジアにおける政治戦を行う能力を持っていなかったからであった。そのため、その問題が解決されない限りは、PWE が PWJC を吸収することは本末転倒であった。

結局、PWE による PWJC の吸収が実現されたのはドイツに対する勝利が目前に迫っていた 1944 年末のことであった。ノルマンディー上陸作戦の成功後、連合国はフランスやベルギーなどを続々と解放し、それによって PWE が担当する地域が減ったことでようやく余力が生まれたのである。しかし、それはアジアにおける効果的な政治戦を行うにはあまりにも遅すぎた。

おわりに

アジア太平洋戦争におけるイギリスの政治戦を担っていたのは PWJC という組織であったが、この組織は重大な欠陥を抱えていた。それは、PWJC が SOE や情報省に対して出すことができたのは「助言」でしかなく、「指令」を出すことができなかったことである。そのため、PWJC が PWE に吸収された 1944 年末までイギリスはアジアにおいて非効率的な政治戦を行っていた。

PWJC はそもそも妥協の産物であり、このような多くの問題を抱えた組織が誕生した背景には大きく分けて 2 つの要因があった。まずは、イギリスにおけるアジアの専門家の不足である。当時のイギリスにはアジアの専門家が少なく、PWE にもアジアの専門家はいなかった。したがって、外務省が中心となって PWJC を組織した。アジアの専門家が集う外務省極東局を中心にすれば、その問題を若干ながら解決することができるからである。

もう 1 つの要因は、プロパガンダの対象をめぐるイギリス政府内での住み分けが機能していなかったことである。PWE が創設された際に、PWE と情報省の間でプロパガンダの対象における住み分けが行われた。PWE が敵国とその占領地に対するプロパガンダを行い、情報省が敵国に占領されていない連合国と中立国、イギリス国民に対するプロパガンダを行うことで合意が得られたのである。

しかし、このような住み分けはアジアにおいては機能しなかった。ビルマのように戦争が始まったから占領された地域や、中国のように占領されている地域とそうでない地域に

(35) Bracken to Eden, 11th March 1942, FO 371/31760-F2276/289/23, TNA; memorandum by Clarke, 13th March 1942, FO 371/31760-F2276/289/23, TNA.

分けられている国があったのである。このような問題も、外務省がPWJCの中心になった要因であった。

こういったプロパガンダの対象の住み分けの問題は、アジアに対する政治戦という文脈においてはその後も尾を引いた。PWJCを組織する際に、情報相のブラッケンは、あくまでPWJCの役割は助言を与えることに留めるべきであると要求したのである。すなわち、アジアにおけるプロパガンダの内容を決める情報省の権利を彼は失いたくなかったのである。こういった縄張り意識によって、PWJCは情報省やSOEに対して指令を出す権利を得ることができなかった。

こういった問題を解決する方法がPWEによるPWJCの吸収であったが、それは本末転倒であった。そもそも外務省が中心になってPWJCを組織した理由は、PWEがアジアにおける政治戦を担う能力を持っていなかったことであったからである。したがって、PWEそのものが抱える問題を解決することなしにPWJCをPWEが吸収することはできなかった。

最終的にPWJCがPWEに吸収されたのは大戦末期の1944年末のことであった。その結果として、イギリス政府はヨーロッパ戦線では比較的効率的に行うことができていた政治戦をアジアでは効果的に展開することができなかった。このような組織レベルでの欠陥がイギリスのアジアにおける政治戦の失敗の原因の1つであり、イギリスが戦後にアジアにおいて戦前と同じような植民地統治の再開をすることができなかった要因の1つでもあると指摘することができる。

(2023.1.20 受稿, 2023.2.14 受理)

〔抄 録〕

イギリスのアジア太平洋戦争における政治戦を担っていた組織は政治戦日本委員会 (Political Warfare (Japan) Committee) という外務省内に作り上げられた組織であった。アジア太平洋戦争が始まる前に政治戦執行部 (Political Warfare Executive) というヨーロッパ戦線における政治戦を担う組織が作られていたが、このシステムをアジアに適用することが困難であったことに加え、PWE にはアジアの専門家がいなかったからである。

そのため、外務省に PWJC が作られたが、PWJC は組織レベルの欠陥を抱えていた。それは、PWJC が出すことができたのはあくまで助言であって、指令を出すことができなかったということである。つまり、情報省や特殊作戦執行部 (Special Operations Executive) は PWJC の助言を聞き入れる義務がなかったのである。このようなシステムが改善されたのは大戦末期の 1944 年末になって PWE の負担が和らいでからのことであり、それはアジアにおける効果的な政治戦を行うにはあまりにも遅すぎた。

〔論 説〕

経済安全保障法制と人権デューディリジェンスにかかる

グローバル・サプライチェーンのリスクマネジメント

—国際取引法・国際私法の視点からの考察を主に—

藤 川 信 夫

はじめに

米中の経済対立等から経済安全保障の視点に立った法制度が双方において整備されつつある中で、我が国も経済安全保障推進法案が策定、成立した。またウクライナ紛争を受けて、欧米各国を中心に経済制裁、国際決済（SWIFT, Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication）の遮断などの措置も発せられ、合併事業の撤退局面では、日ロ投資協定に基づく仲裁の検討等も俎上に上ってくる。

経済安全保障に関連して、サプライチェーンにおける人権デューディリジェンス（DD）の実践が問われている。国家のみならず、企業の側でいかに人権保護を図っていくか、という新たな問題で、公法と私法の交錯領域でもある。ビジネスと人権保護に関しては、ウイグル強制労働防止法など輸入規制等に依拠する米国に比して、EUではEU指令案を策定し、各国はサプライチェーン企業に対して人権DD実施・開示を義務付けるハードローによる法的保護を図らんとしつつある。本稿では、グローバルに展開するサプライチェーンを念頭に、EU指令案などの最新の状況を踏まえ、人権デューディリジェンスにかかるリスクマネジメント、更に今後の法規範形成、国際私法・抵触法、ガバナンスの問題等に焦点を当て、多面的に考察を試みるものである。

第1章 経済安全保障と日米輸出管理の最新の動向、グローバル・リスクマネジメント

I. 経済安全保障法制の概要と実務対応

1. 米中対立と経済安全保障政策、我が国の経済安全保障推進法

国民および国家の安全を経済面から確保する経済安全保障政策が注視される背景には、最近の米国・中国間の経済安全保障（Economic security）政策を巡る法規制の相克などが存在する⁽¹⁾。

グローバル企業においては、川上・川下ともにサプライチェーン（供給調達網）にかかるサードパーティーリスクも生じ、訴訟リスクなど経済制裁デューディリジェンス（Due Diligence, DD）の理解と対応が求められる⁽²⁾。

(1) 藤川信夫『現代国際取引法—その理論と新たな展開に向けて—』「第18章 経済安全保障、マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインなどと国際コンプライアンス」文眞堂（2021年11月）全453頁、406-437頁。

我が国でも、2022年5月11日「経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律」(経済安全保障推進法)が国会で可決・成立した。①特定重要物資の安定的な供給の確保、②特定社会基盤役務の安定的な提供の確保、③特定重要技術の開発支援、④特許出願の非公開、の4制度を創設し、安全保障の確保に関する経済施策を総合的かつ効果的に推進することを目的としている(経済安全保障推進法1条)。2024年に各制度が開始される⁽³⁾。日本国内の外国企業(日本国内拠点を含む)を直接的には制約、あるいは特定企業を排除するものではないが、運用次第では国内における外国企業の経済活動に影響が生じる可能性がある。

2. グローバル・バリューチェーンの人権侵害関連の米国規制の最新動向と実務の対応—経済安全保障法制と人権デューディリジェンスの結合—

(1) 人権侵害関連の米国規制の概要

近時のグローバル・サプライチェーンの人権侵害関連の米国規制について、その枠組みを見ていきたい⁽⁴⁾。米国規制は当事者間のエンゲージメントによる問題の改善を促すものではなく、取引制限を柱としている。

通商関連規制として、輸入規制、輸出規制、一般特惠関税制度等がある。人権デューディリジェンスについては、強制労働に関して相応の注意を払う輸入者の義務(関税法307条および連邦規則19編§12.42~12.44)、紛争鉱物のサプライチェーン・デューディリジェンスに関する開示規制(ドッド・フランク法1502条)、カリフォルニア州サプライチェーン透明法(州レベルの人権デューディリジェンス規制)等が存在する。EUと異なり、連邦レベルでは事業者に対して一般的に人権デューディリジェンスを義務付ける法律は存在しない。

輸入規制では、米国関税法307条は外国で強制労働により生産等された製品の輸入を禁止する。米国関税法307条に基づき、Customs and Border Protection(CBP)が、強制労働関連製品であることが合理的に示されている輸入品について、貨物引渡保留命令(WRO)を発出する。目的は、安価な輸入品による米国企業の利益の侵害、消費者の反倫理的購入の防止であり、2016年の貿易円滑化・貿易執行法の成立以降、執行が強化されつつある。

2021年12月ウイグル強制労働防止法(UFLPA)が成立し、新疆ウイグル自治区産品の米国への輸入を原則として禁止し、2022年6月UFLPAに関するガイダンスである強制労働タスクフォースの執行戦略が公表された。例外として、米国への輸入等が認められるためには、輸入者が、(i)米国強制労働タスクフォース等が策定するガイダンスを完全

(2) 中川裕茂「米中情勢を踏まえた中国企業との取引〜日本企業の経済安全保障の法務〜」アンダーソン・毛利・友常法律事務所、JCAA(日本商事仲裁協会)主催国際取引セミナー講演資料(2021年7月20日)1-56頁参照。金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン」(改訂版)(2021年6月11日改訂)1-6頁。木内登英「罰則強化の方向で議論が進む経済安全保障推進法案」NRI(野村総合研究所)(2022年2月8日)。

(3) 内閣官房経済安全保障法制準備室「経済安全保障法制に関する提言」第4回経済安全保障法制に関する有識者会議(2022年2月1日)資料1-58頁。張翠萍・星野大輔・陳致遠「経済安全保障推進法の内容と外国企業への影響」西村あさひ法律事務所中国・企業法務ニューズレター(2022年5月20日号)1-4頁参照。

(4) 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部ニューヨーク事務所「グローバル・バリューチェーン上の人権侵害に関連する米国規制と人権デューディリジェンスによる実務的対応」(2022年6月)1-86頁参照、3-34頁。

に遵守し、(ii) 対象産品が強制労働により製造されていないことを確認するための CBP 長官からの質問に完全かつ実質的に回答していること、対象産品が強制労働により製造されていないことが明白で説得的な証拠により示されていること、が必要とされる。事実上、かかる証明は不可能に近いとされる（悪魔の証明）。強制労働タスクフォースの執行戦略において指定された者からの輸入も原則として禁止される。

輸出規制については、デュアルユース品目にかかる米国輸出管理規則（EAR）において、輸出品が人権侵害に用いられる恐れがある場合、特定国、企業等に対する製品の輸出を制限する。香港、新疆ウイグル自治区、ミャンマー等における人権侵害に対処する政策手段となり、2019 年以降ウイグル族等に対する人権侵害に関与した政府機関、中国企業等がエンティティリストに追加された。EAR（輸出管理規則）に基づく規制は、第三国への再輸出にも適用され得る。

その他、マネーロンダリング規制に関して、一定の人権侵害を構成する違法行為により得られた収益に関連する取引を刑事罪とする規制が存在し、米国人の行為か、外国人の行為であっても規制対象取引の一部が米国内で行われる場合、適用される（合衆国法典 18 編 § 1956 (a) (1)・(a) (2)・(f)）。米国政府は、違法行為が米国外で行われた場合も適用可能（域外適用）との立場を取っている⁽⁵⁾。

3. 経済安全保障法制と人権デューディリジェンスの結合

(1) 経済安全保障法制の日米比較、人権尊重と経済安全保障の交錯

経済安全保障法制は、伝統的懸念事項として大量破壊兵器・通常兵器の不拡散、テロ抑止が挙げられるが、近時は、①重要技術の優位性確保、②重要インフラ保護、③情報通信・機微情報保護、④人権尊重等の国家体制・国際秩序の保護、⑤重要物資確保、自由で開かれた国際経済秩序の形成、が対応事項となっている⁽⁶⁾。経済安全保障法制と人権デューディリジェンスとの結合ともいえようか。

日米の経済安全保障法制を比較すると、①例えば重要技術の優位性確保をみると、(i) 米国の輸出規制は、再輸出・直接製品規制、規制対象となる重要技術追加指定、禁輸リスト（Entity List/Military End Users 等）の多用、軍事等特定の用途向けの輸出禁止、米国人による中国の特定の半導体生産活動の支援禁止など、多様できめ細かい。米国輸出後の海外への再輸出も、米国の技術を基礎とする場合は規制する。日本ではみなし輸出管理の明確化に留まる。(ii) 米国は対内投資規制として、重要技術に関する事業に対する非公開情報にアクセス可能または意思決定関与が可能な投資行為を規制対象に追加する。中国を念頭に株主としての地位を利用し、支配権と影響力を行使して情報を探ることを規制している。(iii) 米国は対外直接投資で、中国企業の公開有価証券への米国人投資禁止

(5) Peter D. Hardy, “Indictments Spotlight Broad Extraterritorial Reach of U.S. Money Laundering Statutes” (6 March 2017) <https://www.moneylaunderingnews.com/2017/03/the-extraterritorial-reach-of-the-money-laundering-statutes/>

(6) 中島和穂「経済安全保障法制の潮流（日米を中心に）」N&A リーガルフォーラムオンライン経済安全保障セミナーシリーズ解説資料（2022 年 11 月 21 日）1-17 頁参照、11-13 頁。また国際決済手段の遮断につき、中島真志「ロシアに対する SWIFT 切断の制裁について」証券経済学会関東部会報告資料（2022 年 3 月 19 日）1-39 頁。

(CMIC List), 半導体に関する財政支援を受ける企業に対する中国での半導体生産能力拡大を伴う取引の事前審査 (CHIPS 法) など相手国を特定して規制するが, 日本では対内投資規制として, 上場企業への投資に関する閾値比率引き下げ, 役員選任等の投資実行後の行為の追加, 事前届出業種を拡大 (半導体関連業種) に留まり, 対外直接投資に該当する規制は特に見当たらない。(iv) 関税賦課は, 米国では市場アクセスを困難にするが, 日本には存在しない。(v) セキュリティ・クリアランスも, 米国は広く規制するが, 日本にはなく, 特定機密保護法は防衛・外交・スパイ防止・テロ防止に関する政府情報のみが規制されている。(vi) 支援の面では, 米国は国防授權法 2021 に基づく半導体産業向け補助金, CHIPS and Science Act 2022 に基づく半導体分野支援があり, 日本も経済安保推進法 (重要技術の開発支援), 重要技術育成プログラム, 5G 促進法がある。(viii) 日米連携では, 日米経済版「2 + 2」における重要技術の輸出管理に関する共同取組, 日米商務・産業パートナーシップ (JUCIP) による輸出管理協力に関する協力計画の共同策定, がある。

②次に, 人権尊重と経済安全保障について, 人権侵害に使われないように輸出規制等が関わるが, (i) 米国は輸出規制では, 輸出許可が必要となる品目追加, 輸出許可の例外の許容度に応じたカントリーグループの格下げ, 人権侵害への関与等を理由とする特定企業に対する禁輸措置 (Entity List 等), 輸出許可の審査項目として人権侵害を考慮するなど, 人権尊重の姿勢を打ち出している。(ii) 輸入規制では, 関税法に基づく強制労働産品の輸入禁止, ウイグル強制労働防止法に基づくウイグル産品および特定の中国企業の製品の輸入禁止を図っている。(iii) 制裁の面では, 人権侵害に関与する企業, 政府関係者に対して資産凍結, 取引禁止等を実施する。(iv) 対外投資規制では, 監視技術分野の中国企業の公開有価証券に対する米国人の投資禁止 (CMIC list) を行っている。日本では, これらの輸出規制, 輸入規制, 制裁とも行われていない。人権尊重のためのガイドラインを制定し, 経済安保推進法に基づく重要物資の安定的供給確保の運用においてサプライチェーンにおける人権の尊重の勧奨等を行うに止まる。(v) ①と同様の枠組みのほか, G7 でグローバル・サプライチェーン上の強制労働への共同の取り組みの加速, ビジネスと人権に関する国際基準の遵守の強化等の表明, を行っている。

③更に, 重要物資確保については, 民間企業が生産するものであり, 輸出規制等ではなく, 支援, 対内直接投資, 関税賦課の手法に依る。支援の面で米国では, 半導体産業向け補助金 (国防授權法 2021), サプライチェーン強靱化に関する大統領令に基づく財政支援等 (半導体, 大容量電池, 重要鉱物など), CHIPS and Science Act 2022 に基づく半導体分野支援, EV 購入に対する税額控除の要件として自国組立や重要鉱物の調達先限定 (インフレ抑制法) がある。また自国のみでは生産できない産品も多いため, インド太平洋経済枠組み (IPEF) におけるサプライチェーン強化により確保に向けて連携を強化しつつある。

(2) 米国・日本の経済安全保障法制の特徴, 経営判断の影響とグローバル・リスクマネジメント

米国の経済安全保障法制については, 独自の戦略的観点から規制発動を行い, 対中規制を他国に先駆けて実行して同盟国にも働きかけている。軍事技術も民間技術との境目が不透明になりつつある中で, 特定企業を名指しする規制もある。WTO (世界貿易機関) 協

定（最恵国待遇、内国民待遇）との不整合さも課題となる。

適用範囲、執行裁量とも広く、再輸出規制・直接製品規制、サプライチェーン規制（通信機器の政府調達規制、強制労働品の輸入規制）、軍事のみならず民間由来の機微技術の規制、米ドル決済を理由とする一次制裁発動、二次制裁（米国人や米国企業が関与しない場合も制裁発動をかける）などがあり、本邦企業において留意が必要となる。

他方、日本の経済安全保障法制の特徴は、内外無差別の原則、WTO協定の整合性を含めた条約等、国際協調の視点が基礎にある。特定国・企業をターゲットとする規制は限定的であり、対ロシア制裁も主要国の連携に基づき実施するにとどまり、意識しつつも中国を明示した規制はない。規制強化による企業の経済活動への影響も考慮し、規制の執行にも謙抑的といえる。

本邦企業としては、①関係国の経済安全保障政策あるいは法制の最新動向に注意を配り、法令違反（規制対象国からの対抗措置を含む）、その処分の内容（罰金、市場退出）と違反の執行リスク（執行方針、執行事例）、政府の支援策の活用と負担・制限など、②経済安全保障リスクとして、サプライチェーン・インベストメントチェーンのリスクあるいは経済的利害の分析など、経営トップ主導による的確な経営判断、更にはグローバル・リスクマネジメント（ERM：全社・戦略的リスクマネジメント）が求められよう。

第2章 サプライチェーンにおける人権尊重ガイドライン

1. 「ビジネスと人権」に関する行動計画

日本政府は、2020年10月16日『「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020-2025）」を策定した⁽⁷⁾。国連指導原則、OECD（経済協力開発機構）多国籍企業行動指針、ILO（国際労働機関）多国籍企業宣言等を踏まえて作成され、SDGs実現に向けた取組と位置付けられる。目指すものは、国際社会を含む社会全体の人権の保護・促進、「ビジネスと人権」関連政策にかかる一貫性の確保、日本企業の国際的な競争力および持続可能性の確保・向上である。

2. 責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン（経済産業省）

政府・経済産業省は、行動計画を受けて企業による人権尊重の取組を促進すべく、2022年9月13日「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」を策定、公表した⁽⁸⁾。我が国で事業を行う全企業（中小企業を含む）を対象に、自社・グループ会社、サプライヤー等における人権尊重の取組に最大限務めるべき、とされている。国際スタンダードの発展等に応じ、逐次ガイドラインも見直すものとする。

（1）人権方針の策定について、企業は、人権尊重責任を果たすという企業によるコミットメントを、経営陣による承認等の所定の要件を満たす人権方針を通じて、企業の内外に

(7) 『「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020-2025）」ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議（2020年10月）1-36頁。

(8) 経済産業省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議（2022年9月13日）1-67頁。

向けて表明する。所定の5要件として、以下を掲げる。①企業のトップを含む経営陣で承認されていること、②企業内外の専門的な情報・知見を参照した上で作成されていること、③従業員、取引先、および企業の事業、製品またはサービスに直接関わる他の関係者に対する人権尊重への企業の期待が明記されていること、④一般に公開されており、全ての従業員、取引先および他の関係者にむけて社内外にわたり、周知されていること、⑤企業全体に人権方針を定着させるために必要な事業方針及び手続に、人権方針が反映されていること。

(2) 人権デューディリジェンスの実施について、企業は自社が関与し、または関与し得る人権への負の影響を特定し、評価した上で、負の影響を防止・軽減する。企業が、自社が人権への負の影響の特定・評価や防止・軽減等に効果的に対応してきたかを評価し、その結果に基づいて継続的な改善を進める。企業は、自社が有する人権への重大な負の影響またはリスクおよびそれに対する対処方法等を開示する。

(3) 自社が人権への負の影響を引き起こしまたは助長している場合における救済：企業は、自社が人権への負の影響を引き起こし、または助長していることを認識した場合、救済を実施し、または救済の実施に協力する。具体例として、謝罪、原状回復、金銭的または非金銭的な補償の他、再発防止プロセスの構築・表明、サプライヤー等に対する再発防止の要請等が挙げられる。

M & Aの一般的デューディリジェンスと異なり、①継続的・サイクルで行う必要がある。結果を担保するものではない。②見るべきは経営リスクではなく、人権保護である。③ステークホルダーとの対話・協議が重要。④サプライチェーンなどの関係先も対象になる。⑤CSR部門以外の横断的社内連携も重視される。⑤表明保証条項違反を解除条項で受ける従前の契約の建付けでは、解除によって逆に人権侵害が助長されかねず、誓約・コベナンツ条項の設定が重要になる⁽⁹⁾。⑥実効性評価を内部監査の対象にすること、等が望まれる⁽¹⁰⁾。

3. ビジネスと人権保護にかかる司法的救済

(1) 人権デューディリジェンスとリスクマネジメント

EU指令案とEU各国のサプライチェーン上のデューディリジェンス法規制について、国際私法・抵触法（国際裁判籍、準拠法）、ならびに多元的アプローチ（最善の利益を図る取締役の義務など）に焦点を絞って、検討を進めていきたい。

(9) 藤川信夫「コロナ禍とサステナビリティにかかる国際契約の課題と展望—グローバル・リスク管理と実務対応—」千葉商大論叢第59巻第3号（2022年3月）247-270頁。河野雄介「ビジネスにおけるSDGsサプライチェーンの契約上のガバナンス」国際商取引学会発表資料（2022年11月13日）1-36頁、「人権デューディリジェンスのためのガイダンス（手引）」日本弁護士連合会（2015年1月）1-114頁。

(10) JETRO、経済産業省共催「『責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン』実装ウェビナー」（2022年10月13日）、内閣総理大臣補佐官（国際人権問題担当）中谷元（挨拶）、豊田原経済産業省大臣官房ビジネス・人権政策室長「『責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン』策定の背景と概要」1-22頁、根本剛史「ガイドラインの実践にあたっての法的留意事項・実務対応」西村あさひ法律事務所1-25頁、名越正貴「ガイドラインを企業が実践する上でのポイント・アドバイス」EY新日本有限責任監査法人1-22頁、各講演資料。

企業の行うべき人権デューディリジェンスについて、1976年OECD(経済協力開発機構)多国籍企業行動指針、1977年労働における基本的原則および権利に関するILO(国際労働機関)宣言、2000年国連グローバルコンパクト、2006年国際責任投資原則、2011年国連人権理事会「ビジネスと人権に関する指導原則」、2015年国連総会「持続可能な開発目標」(SDGs)により、ソフトローとして法的拘束力はないものの、国家でなく企業が経済的影響力、社会的責任(CSR)を通じて人権保障の責任を負うとする。重要な人権として、生命・身体・健康、差別禁止、ILO中核的労働基準が掲げられる。人権デューディリジェンスもまた、企業においてリスクマネジメントの一部として組み込むべきこととなる。

(2) グローバル・サプライチェーンにおける人権侵害に対する救済

(イ) 司法的救済の実効性

ビジネスと人権保護に関して、グローバル・サプライチェーンを前提に、被害者に対する司法的救済の実効性を向上させるスキーム作りが課題となる。国際契約の準拠法条項として、人権侵害の提訴における準拠法をいかに考えるべきか等、が問われる。我が国に親会社が存在し、下請会社や上流のサプライヤーとして、東南アジア等発展途上国に子会社を有している場合を想定する(西谷祐子 2022年⁽¹¹⁾)。

(ロ) 日本における提訴

途上国での人権侵害の不法行為について、人権侵害に対する救済の視点からは、発展途上国における司法制度の限界、あるいは現地の子会社資産も限定されることから、財産のある親会社の存在する先進国での提訴・損害賠償請求が考えられる。親会社が存する日本において提訴請求ができるか、を考えると現行法の枠内では救済は現実的には困難な面もある。

(a) 国際裁判管轄

第1に、親会社本拠地の訴訟、即ち日本の親会社に対して途上国の被害者から提訴すること自体は可能である。第2に、途上国の子会社に対して途上国の被害者から提訴することはすることは事案次第となる。証拠が現地のみに限定されるため、訴え却下の可能性もある。

(b) 準拠法

①契約責任については、通常は契約が締結されていることはなく、提訴ができないと考えられる。②会社法上の責任については、設立地の法に準拠するが、子会社は独立の法人格であり、親会社の監督責任はないと考えられる。③不正競争による損害賠償請求については、市場地の法に準拠する。日本法において、フェア・トレードと偽りの表示等がなされた場合である。消費者保護が目的の場合は、人権侵害の被害者による請求は認められないことになる。④一般不法行為による損害賠償請求については、不法行為が行われた地の法として、途上国の法に準拠することになり、損害賠償の可否は分かれる⁽¹²⁾。

(11) 先行研究として、西谷祐子「国際取引におけるビジネスと人権—企業のデュー・ディリジェンスとリスク管理の視点から—」国際取引法フォーラム(2022年9月24日)発表資料1-19頁を参照、引用した。

(12) ナイジェリアの石油採掘事案では、親会社ロイヤル・ダッチ・シェルの注意義務違反が認められ、無過失責任とされている(2021年ハーグ控訴裁判所)。西谷祐子・前掲注(11)8頁。

(ハ) 途上国における提訴

途上国における提訴の利点は、被害者におけるアクセスの容易さ、証拠の集中、および侵害行為差止め・改善措置のモニタリング等が可能になる点にある。途上国の司法制度を使う方策として、法整備支援、法曹教育などの点で法務省や大学の支援が期待できる。また途上国の判決を日本等の先進国で承認執行を受けるべく、相互の保証が確立していることが前提になるが、2019年ハーグ外国判決条約などの利用が考えられる。

4. EU 指令案と EU 各国のサプライチェーン上のデューディリジェンス法規制

(1) EU 指令案

2022年2月23日欧州連合(EU)企業デューディリジェンス指令案(Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937)⁽¹³⁾、ならびにEU各国のサプライチェーン上のデューディリジェンス規制の内容を見ておきたい⁽¹⁴⁾。

EU 指令案においては、①人権および環境の保護、CO2排出規制を定める。②EU構成国の設立会社(従業員500人で収益1.5億EUR、従業員250人かつ収益4千万EURならびに収益の50%が繊維・農産品・天然資源対象の業種)、第三国の設立会社(EU域内で収益1.5億EUR、収益4千万EURならびに収益の50%が上記業種)が対象となり、小規模会社ではDD基準が緩和され、深刻な人権侵害の事例のみとなる。

③企業の人権DDに関して、(i)企業の経営方針へのDD導入(5条)、(ii)現在または潜在的な人権侵害の特定(6条)、(iii)人権侵害の防止または緩和、実施措置(7・8条)、(iv)DD侵害の申立手続(9条)、(v)DD方針の妥当性のモニタリング(10条)、(vi)DD報告書の公表(11条)などが規定されている。

④DDの対象は、自社従業員、子会社では直接・間接に確立した取引関係のある事業者(3条e・f)である。第三国の会社は、EU企業から人権DDの契約上の保障を取得する。損害賠償責任がある(22条)⁽¹⁵⁾。

⑤EU指令案については、絶対的強行法規として適用され、より被害者に有利な第三国法は適用できないこと、が指摘されている⁽¹⁶⁾。

(2) ビジネスと人権課題に関連する EU 各国の法制化の流れと展望

(イ) サプライチェーンにおける人権、主な海外法制の類型

人権リスクへの対応等に関し、主な海外法制の状況や類型等を見てみたい⁽¹⁷⁾。欧州で

(13) Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937, Brussels, 23.2.2022, COM (2022) 71 final, 2022/0051 (COD), EUROPEAN COMMISSION, pp1-69, Text with EEA relevance pp27-45. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/1_1_183885_prop_dir_susta_en.pdf

(14) 渡邊純子「サステナビリティ時代に求められる企業の経営戦略 第14回 EUの「コーポレート・サステナビリティ・デューディリジェンスに関する指令案」の概要と今後の見通し」BUSINESS LAWYERS(2022年4月28日)。湯川雄介・伴真範「ビジネスと人権のフロントライン：いわゆる「下流」の人権デュー・ディリジェンスに関する一考察」西村あさひ法律事務所企業法務ニューズレター(2022年9月9日号)1-6頁。

(15) CO2排出削減については否定され、15条においてCEOの報酬額へ反映されるのみである。

は人権デューディリジェンスの実施・開示、輸入規制等、人権と環境と合わせたルール策定に積極的であるが、北米では開示と輸入規制が中心となっている。直接には各規定の適用対象外の企業であっても、適用対象企業と直接・間接に取引関係のある企業は影響を受ける可能性があることが留意される。

開示・報告を義務付ける開示・報告義務型では、カリフォルニア州（サプライチェーン透明法）、英国（現代奴隷法）、オーストラリア（現代奴隷法）、EU（非財務情報開示指令/SFDR/CSRD、2022年11月28日承認）がある。

人権デューディリジェンスの実施、開示・報告を義務付けるデューディリジェンス実施義務型（開示・報告義務含む）は、ドイツ（サプライチェーン・デューディリジェンス法）、フランス（企業注意義務法）、ノルウェー（透明性法）、オランダ（児童労働注意義務法）（施行時期未定）、スイス（紛争鉱物および児童労働に関するデューディリジェンス法）、EU（紛争鉱物資源規則、コーポレート・サステナビリティ・デューディリジェンス指令案）がある。

強制労働により製造された製品等に対する輸出入規制を行う輸出入規制型としては、米国（ウイグル強制労働防止法、マグニツキー法、関税法307条）、カナダ（関税法改正）、更には近時のEU（グローバル人権制裁制度、強制労働製品の上市・輸出禁止規則案）が該当する。

（ロ）EU 指令案の今後の方向性、課題と展望など

（a）EU 指令案の今後の方向性

2022年現在審議中のEU指令案は、人権および環境に関するデューディリジェンス義務化につきEU加盟国内での調和を目指すもので、2022年12月1日EU理事会交渉の立場が公表された（11月30日付）。並行して審議中である強制労働製品の上市・輸出禁止規則案（Proposal for a regulation on prohibiting products made with forced labour on the Union market）は、企業の設立地や規模に関わらず、EU市場に製品を流通させるもの、EU市場からEU域外に輸出するもの全てを適用対象とし、強制労働製品のEU市場への上市および輸出を禁止する内容で、米国のように輸出規制の形をとり、この点では収斂の傾向になる。

EU指令案は、指令（Directive）として成立後、加盟国にて国内法化の手続を要する。

-
- (16) 西谷祐子・前掲注(11) 発表ならびに質疑応答参照。西谷祐子教授（京都大学）によれば、日本での提訴の可能性について、国際裁判籍、準拠法の点で現行法の枠内での救済は困難とみられるが、EUではフランスの企業注意義務法のみは、子会社等のサプライチェーン上の人権侵害の責任について、開示義務のみならず、注意義務・損害賠償責任を負わせる類型となっている。EU指令案が絶対的強行法規として適用され、被害者に有利な第三国法は適用できず、不法行為責任自体は現地法制に依拠するにしても、EU指令案に基づく各国デューディリジェンス法が凌駕することとなり、人権侵害があった場合も人権デューディリジェンスを実施していれば抗弁となって免責されると見込まれること、を指摘されている。
- (17) 湯川雄介・根本剛史・伴真範・加藤由美子・根本拓「『ビジネスと人権』最新実務」N&A リーガルフォーラムオンライン解説資料（2022年12月14日）1-73頁参照。湯川雄介「国際社会の潮流の到達点～国連「ビジネスと人権フォーラム」報告とともに」2-10頁、根本剛史「人権方針策定の実務」11-20頁、伴真範「国内M&A時における人権DDの実践～外国人労働者問題を中心に」21-29頁、加藤由美子「海外における最新動向（EU/ドイツ）」30-52頁、根本拓「人権侵害に関連する米国規制対応と人権デュー・ディリジェンスの実践への示唆」53-73頁。

一定規模以上のEU域内外の企業にバリューチェーンにおける人権および環境デューデリジェンスの実施と内容等の開示を義務付ける。違反に対する制裁内容は各加盟国が整備する想定である。現在審議中で、指令として成立するまでに変更となる可能性がある。成立後2年の猶予があり、国内法化は早くても2025年頃と見込まれる⁽¹⁸⁾。

義務内容について、デューデリジェンスに関する基本方針の制定、人権および環境に関する実在するまたは潜在的な負の影響の特定、実際の負の影響に対する是正・停止措置、苦情処理手続の策定および実行、デューデリジェンスの方針および各措置の有効性についてのモニタリング、デューデリジェンスの取組についての公表、EU企業・非EU企業いずれも第一グループに属する企業はパリ協定に基づいた1.5度目標を達成するための計画を整備すること、企業の事業遂行の決断にあたり取締役は人権・気候変動または環境に及ぼす影響を含むサステナビリティ課題についても考慮に入れることが求められること、となっている。

制裁措置は、各加盟国が制裁規定を整備することを想定する。金銭的制裁が課される場合は、制裁金の額は会社の売上高に基づくものとされる。デューデリジェンスの義務違反により損害を受けた者は、損害賠償を請求できるように加盟国に制度設計を求めている。

EU理事会の交渉の立場について、①適用対象企業は、EU/非EUの大企業に適用する基本的方向性を維持しつつ、3年－5年をかけた段階的適用、②金融サービス企業の扱いは、適用の有無を加盟国が任意に選択すること、③DDの対象（Value chain vs chain of activities）は、バリューチェーンよりも狭くすること、④取締役の義務に関する規定の削除。⑤民事責任に関する要件と損害の範囲の明確化、を提案している（2023年春頃に公表）。

(b) EU指令案の論点

EU理事会による2022年12月1日交渉の立場以外に、EU指令案における主要な論点・課題とされてきた内容を掲げたい⁽¹⁹⁾。

①EU指令案は、国連のビジネスと人権に関する指導原則、OECDの責任ある企業行動のためのデューデリジェンス・ガイダンス等の国際基準に準拠する部分が多く、人権・環境に関する広範な課題、バリューチェーンの下流の調査も対象にし、欧州各国の既存の人権・環境デューデリジェンス法よりも広範な義務を課すものと評価されている。

指導原則に沿った点として、企業の人権・環境対応の対象となる課題が、国際人権条約・国際環境条約を参照する形式で明記されている場合もあり、取締役の義務が中長期的な人権・環境への影響を考慮する義務として明記されたこと、民事責任の明記によりEU域外企業も今後欧州各国の裁判所において提訴される可能性が高まること、等企業としても対

(18) 欧州議会が2022年2月23日付で欧州委員会指令案への立場を公表後、EU理事会、欧州議会、欧州委員会の三者間で交渉（非公式）がされ、立法機関であるEU理事会、欧州議会が立法する。市民社会、企業、投資家等のロビー活動も継続中で、指令として成立するまで平均して指令案公表から18ヶ月－2年程度要する。加藤由美子・前掲注(17) 41-46頁。<https://www.europarl.europa.eu/unitedstates/en/eu-us-relations/the-eu-institutions>. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/en/pdf>.

(19) 渡邊純子「サステナビリティと日本企業の海外進出－ビジネスと人権⑬ EUのコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンスに関する指令案」西村あさひ法律事務所企業法務ニューズレター（2022年3月4日号）1-6頁参照、5-6頁。

応が迫られる。

他方、欧州議会および理事会の審議過程において変更が予想される点として、(i) 対象企業の範囲があり、欧州委員会によれば約 1 万 3,000 の欧州域内企業と約 4,000 の欧州域外企業が対象となるが、実際には対象企業数が著しく減少していることが各市民社会団体から指摘される。指導原則上は企業の規模を問わず人権侵害の原因を作出、助長または関与する可能性があるため、全ての企業が人権尊重責任を負うこととされていること、とも対比がされる⁽²⁰⁾。

(ii) デューディリジェンスの調査範囲が、バリューチェーンの上流・下流の双方、直接取引先に限定されないとされたことは指導原則に沿うが、確立された事業関係の定義による限定があり、企業が取引先を定期的に変更することにより調査義務を免れる懸念も指摘される。

(iii) 第 3 に、取引関係に対して、行動規範や行動計画の遵守を確保させる契約上の保証を求める手法は、事業パートナーが人権・環境への負の影響を引き起こす原因を度外視し、企業自身が果たすべきデューディリジェンス義務を一方的に事業パートナーに押し付け得るもの、と批判される。取引先との契約により、指導原則の求める影響力の行使を可能とする体制を整えることは重要であるが、契約条項のみ規定すれば人権・環境課題が解決するわけではない。気候変動に関する企業の義務は、地球温暖化の 1.5 度抑制のための計画の策定に留まり限定的と批判もされている。

②法案では、契約条項に関して、欧州委員会が任意的モデル契約条項を公表することとされている(12条)。企業または EU 加盟国に対して、企業がデューディリジェンス義務をいかに実施すべきかを示すべく、欧州委員会等が特定産業または特定の負の影響に関するものを含むガイドラインを策定する、とされる(13条)。

本法案により、長期的取組みの重要性が加速すること、欧州で制定される法律でありながらグローバル・バリューチェーンを前提にすれば各国毎の対応では対処しきれないこと、適用対象企業が EU 域外企業(日本本社等)と EU 域内企業(欧州子会社)の双方である場合は双方のサプライチェーン(アジア各国等、欧州と無関係の地域も考えられる)が共通・相互に関連し合うことも想定され、重複を省き効率的に行う必要があること、統一されたグローバル戦略に基づきグループ全体で取り組む必要があること、などが留意事項となる。

(ハ) ドイツのサプライチェーン・デューディリジェンス法

2023 年 1 月 1 日適用開始となるドイツのサプライチェーン・デューディリジェンス法(Supply Chain Due Diligence Act)についてみると、一定規模の会社につき国内外の自身のサプライチェーンにおける人権および環境に関するデューディリジェンス実施を義務付ける。適用開始を前に、ドイツ政府はガイドライン(リスク分析、苦情状処理措置に関するもの)、報告義務に関する質問票等を公表している⁽²¹⁾。

義務内容は、リスクマネジメント体制構築(責任者の明確化、モニタリング制度構築等)、

(20) 直接的には適用対象とはならない企業も、適用対象企業とバリューチェーン上で繋がる場合には、事実上、本法案に則ったデューディリジェンスの履行を求められ、対象企業の範囲の狭さのみをもって自社への影響を軽視できない。渡邊純子・前掲注(19)5頁。

定期的な人権および環境侵害リスクの分析、人権尊重および環境保護に関する基本理念、企業と直接サプライヤーに対する人権および環境侵害の発生防止措置の策定ならびに実行、人権および環境侵害の救済措置の策定ならびに実行、通報制度・苦情処理手続の策定ならびに実行、間接的なサプライヤーのリスクに関するデューディリジェンス義務の履行、上記義務の履行に関する報告書の作成および監督官庁への提出である。

制裁としては、①課徴金（義務違反の内容および個別の状況による）は、原則 80 万ユーロ以下の課徴金（法人の場合、8 百万ユーロ以下の課徴金）、義務に違反した企業の直近 3 年間のグローバルの平均年間売上高が 4 億ユーロを超えている場合には当該グローバルでの平均年間売上高の 2% 以下の課徴金となる。②公共調達への入札手続から 3 年以下の期間が除外される。③民事責任については、義務違反につき特別の民事責任規定は設けられていないが、被害者は企業に対して一般民事責任を追及することは妨げられない。

5. EU 指令案にかかる民事責任と免責、取締役の義務—多元的アプローチ、絶対的強行法規性などの検討—

(1) EU 指令案にみる民事責任、取締役の義務

EU 指令案には、民事責任に関する規定があり、企業が、潜在的な負の影響の防止または実際の負の影響の停止で定める義務に違反し、それにより、適切なデューディリジェンスの実施により回避できたであろう負の影響が発生して損害を生じさせた場合、企業は当該損害を賠償する責任を負う（22 条）。

また取締役の義務についても規定され、EU 域内企業の取締役は、会社の最善の利益のために行動する義務を果たす際に、人権、気候変動および環境上の影響を含む持続可能性に関する課題に及ぼす自己の決定の結果を、短期、中期および長期的に考慮しなければならない。EU 域内企業の取締役は、ステークホルダーおよび市民社会団体からのインプットを適切に考慮して、デューディリジェンスに関する企業行動を実行し監督する責任を負い、取締役会にこれを報告する義務を負う（25 条、26 条）。

以下、EU 指令案の主要な関連条文毎に内容を見ていきたい⁽²²⁾。

① EU 指令案第 22 条（Article 22, Civil liability）は、民事責任に関して定める。セーフハーバー条項としても機能し、企業は手段を講じていたことの証明があれば、損害賠償責任を免れる規定となっている。EU 指令案において、提案の具体的な規定の詳細な説明（EXPLANATORY MEMORANDUM, Detailed explanation of the specific provisions of the proposal）の中で、第 22 条は、加盟国が特定の条件下でデューディリジェンス義務を遵守しなかったために発生した損害に対する会社の民事責任を規定する規則を制定することを規定し、第 1 項から第 3 項に規定されている責任は、適用される法律が加盟国の法律にはないという唯一の理由では否定されないものとする義務を加盟国に課している。

(21) 加藤由美子・前掲注 (17) 46 頁。https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Business-Human-Rights/business-human-right.html.

(22) 以下は全て筆者の試訳であり、文責は筆者にある。前掲注 (13)・Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937.

第18条では監督当局の権限を定め、第1項・第2項に従ってとられた措置の結果として、監督当局が国内規定の不遵守を特定した場合、監督当局は関係する会社には是正措置を取るための適切な期間を与える。しかしながら是正措置を講じることは、第20条および第22条に従って、行政制裁の賦課または損害賠償の民事責任の発動を妨げるものではない。

第22条の内容は、第1項で、加盟国は、企業が損害賠償責任を負うことを保証する。(a) 第7条 (Preventing potential adverse impacts, 潜在的な悪影響の防止) および第8条 (Bringing actual adverse impacts to an end, 実際の悪影響を終わらせる) に定められた義務を遵守しなかった場合。(b) 不履行の結果として、第7条および第8条に定められた適切な措置によって特定、防止、軽減、終了、または最小化されるべきであった悪影響が発生し、損害に繋がった場合。

第2項では、第1項にかかわらず、加盟国は、企業が第7条(2)(b) (直接取引関係にあるビジネスパートナーに契約上の保証を求める。) および第7条(4) (契約上の保証または契約には遵守を確認するための適切な手段が付随するものとする。) または第8条(3)(c) (関係を確立している直接のパートナーに契約上の保証を求める。) および第8条(5) (第7条(4)と同様)、に言及された行動をとっていた場合は、確立された取引関係を有する間接パートナーの活動の結果として生じた悪影響によって生じた損害 (damages caused by an adverse impact arising as a result of the activities of an indirect partner) について、合理的でない場合を除き、責任を負わないものとする。

第3項で、この規定に基づく損害に対する会社の民事責任は、子会社またはバリューチェーンにおける直接的および間接的なビジネスパートナーの民事責任を損なうものではない、と定める。

第4項で、EU指令に基づく民事責任規則は、人権への負の影響または環境への負の影響に関連する民事責任に関するEU規則または国内規則を侵害するものではなく、この指令ではカバーされない、またはこの指令よりも厳格な責任 (stricter liability than this Directive) を規定していない状況下の責任を規定するものとする。

第5項では、加盟国は本条を転用する国内法の条項に規定された責任は、優先的に義務的適用 (of overriding mandatory application) となることを保証するものとされる。

上記の通り、EU指令案による民事責任は、ミニマムスタンダードとなって厳格な責任を規定するもので、各国国内法に対して優先的に義務的適用される。

② EU指令案の第25条取締役の注意義務 (Article 25, Directors' duty of care) において、取締役の注意義務を明確にしている。

第1項では、加盟国は、会社の最善の利益のために行動する義務を果たす際に、第2条(1)で言及されている会社の取締役が、人権、短期、中期、長期を含む気候変動と環境への影響を含む持続可能性の問題に関する決定の結果について、考慮に入れることを保証しなければならない。

第2項で、加盟国は、取締役の義務違反を規定する法律、規則および行政規定が、本条の規定にも適用されることを保証するものとする。

③ EU指令案第26条デューディリジェンスの設定と監督では、第1項で、加盟国は、第2条第1項で言及されている企業の取締役が、第4条で言及されているデューディリジェンス活動、特に第5条で言及されているデューディリジェンス・ポリシーを、利害関

係者および市民社会組織からの関連する事項を含めて実施し、監督する責任を負うことを、保証しなければならない。取締役は、取締役会に報告するものとする。

第2項で、加盟国は、取締役が、第6条に従って特定された実際および潜在的な悪影響、および第7条から第9条に従って講じられた措置を考慮して、企業戦略を適応させるための措置を講じることを保証する。

(2) 人権デューディリジェンス実施による免責について—メモランダム of the 解説文書等、絶対的強行法規性の関連—

EU 指令案において、メモランダム of the 解説文書 (EXPLANATORY MEMORANDUM, LEGAL BASIS, SUBSIDIARITY AND PROPORTIONALITY) において、人権デューディリジェンス実施による免責にかかる記載がされている。以下、比例性 (Proportionality) に関する解説を主に概略を見ておきたい。

① 欧州連合で高い売上高を誇る大規模な第三国企業は、デューディリジェンスを実施する能力があり、EU の対象企業と同じ方法でデューディリジェンス規則の対象となるが、取締役の義務の調和 (The harmonisation of the duties of directors) は EU 企業のみ限定されており、第三国の企業はより制限された義務のみを負うことになる。

重要な範囲 (The “material scope”) は、主に企業のデューディリジェンス義務に焦点を当てて構成され、選択された国際条約で明確に定義できる人権と環境への悪影響 (human rights and those environmental adverse impacts) を対象としている。提案された取締役の義務は、デューディリジェンスの義務との密接な関係を確保し、デューディリジェンスを効果的に行うために必要なものとなる。取締役の義務には、会社の最善の利益のために行動する一般的な注意義務 (the general duty of care of directors to act in the best interest of the company)⁽²³⁾ をいかに遵守することが期待されるか、についての明確化も含まれる。

このデューディリジェンス義務を効果的に実施することは、イニシアチブの目的を達成するための鍵となり、EU 指令は、制裁と民事責任の組み合わせ (a combination of sanctions and civil liability) を提供することになる。

民事責任にかかる私的エンフォースメントに関しては、一方では会社自身の事業とその子会社、他方ではビジネス関係に関して、異なるアプローチが使用される。特に、民事責任は、バリューチェーンの無視できる部分や補助的な部分ではなく、永続的な確立されたビジネス関係を持つことを前提にしている。会社は、契約上のカスケード (連鎖) と保証 (contractual cascading and assurance) を使用し、その遵守を確認するための措置を講じた場合は、間接的なビジネス関係のレベルで有害の発生を防止または停止できなかった

(23) 最善の利益と記載され、2006 年英国会社法 172 条のように企業の成功促進、とは書かれていないが、前者の方が広範な多元的アプローチ (Pluralist Approach) を意味するのであろうか。全般的な多元的アプローチへの世界的な収斂の方向性も窺える。企業の成功促進義務よりも更に広い、より一層のステークホルダーの義務一般が包含されている感があるが、英米のようなコモンローではなく、シビルローとしての大陸法的な色彩の強さによるものか。あるいは、人権やサステナビリティといった新たな分野の対応の必要性もあって、全般的に広義の株主価値に広範なステークホルダーを含める傾向が強まってきたことが背景にあるか、今後の検討課題となろう (私見)。

としても、合理的でない場合を除き、責任を負うべきではない。コンプライアンスの検証を含め、悪影響を防止、軽減、終結、または最小化するべく、実際に取りうる行動を期待することで十分である。更に、責任の存在と範囲の評価では、問題の損害に直接関係する限りにおいて、監督当局によって要求された是正措置を遵守するための会社の努力を考慮に入れる必要がある。民事責任に対するこうしたアプローチは、過剰な訴訟のリスクも制限する。

デューディリジェンス義務の公的なエンフォースメントに関連する措置についても、必要以上のものではない。EU 指令は、デューディリジェンス義務の不遵守により課せられる制裁は、相応のものでなければならぬことを明確にしている。是正措置を取るための適切な期間を会社に与える必要がある。EU 指令は、全の加盟国に適用されるべき限られた数の制裁の概要を示しているが、加盟国の国内法に従い、相応の執行プロセスを確保することを加盟国に任せている。金銭的制裁が課される場合、会社の売上高に基づいて、比例的なレベルでなされることが確保される。

②続いて、EU 指定案に関連して、背景あるいは立案担当者の見解（Whereas）等 70 項目が記載されている（(1) - (70)）。そのうち取締役の義務・責任、デューディリジェンス義務実施による免責などについて、見ていきたい。

先ず、項目 (56) において、被害者への効果的な補償を確保するために、加盟国は、デューディリジェンス・プロセスに従わなかったために生じる損害に対する企業の民事責任を規定する規則（rules governing the civil liability of companies）の制定が要求される。会社は、潜在的な悪影響（potential adverse impacts）を防止および軽減する義務、または実際の影響の範囲を最小限に抑える義務を遵守しなかった場合には、損害賠償の責任を負うべきである。

項目 (57) において、確立された間接的なビジネス関係のレベルで発生する損害に関しては、会社の責任は特定の条件に従う必要がある。特定のデューディリジェンス措置（specific due diligence measures）を実施した場合、会社は責任を負わないものとする。但し、コンプライアンスの検証に関するものを含め、実際に取られた行動がリスクを防止、軽減、終了、または最小化するのに十分であると期待することが合理的でない場合には、こうした措置を実施することによっても責任を免除されるべきではない（it should not be exonerated from liability）。更に、責任の存在と範囲の評価においては、損害に直接関係する限り、バリューチェーンにおける悪影響に対処するための投資、対象を絞ったサポートの提供、および他のエンティティとの協力のような、監督当局（a supervisory authority）によって要求された是正措置を遵守するために取られた会社の努力を考慮に入れる必要がある。

項目 (58) の責任体制については、会社の行為が各場合の状況下で合理的に適切であったことを誰が証明すべきか、は規定していないため、この問題は各国の国内法に委ねられている。

項目 (59) の民事責任の規則に関して、会社が十分なデューディリジェンスを実施しなかったために生ずる損害に対する会社の民事責任は、子会社の民事責任またはバリューチェーンの直接的および間接的なビジネスパートナーの各民事責任を害するものであってはならない。この指令に基づく民事責任の規則は、人権への負の影響または環境への負の

影響に関連する民事責任に関する欧州連合または国内規則を害するものではない。この指令ではカバーされていない、またはこの指令よりも厳しい責任を規定している状況での責任をこの指令が規定するものであってはならない。

項目(60)の環境への悪影響から生ずる民事責任については、損害を受けた人は、人権の主張と重複する場合でも、この指令に基づいて補償を請求することができる。

項目(61)では、人権および環境被害を受けた被害者が損害賠償訴訟を提起し、企業がこの指令に起因するデューディリジェンス義務(the due diligence obligations stemming from this Directive)を遵守しなかったために生じる損害賠償を請求できるようにするため、たとえ加盟国の各国内法がこうした損害には適用できない状態であっても、損害が第三国で発生した事案においては国際私法の規則(international private law rules)に従う場合のように、この指令は加盟国に、指令の各条項を各国国内法の中に転置して、優先的な義務的適用(is of overriding mandatory application)となるものとする。

項目(62)では、この指令に基づく民事責任の制度は、環境責任指令(the Environmental Liability Directive) 2004/35/ECの権利侵害となるものであってはならない(should be without prejudice)。この指令は、加盟国がさらに厳しい義務を企業に課すこと、またはその指令と同じ目的を持つさらなる措置を講じることを妨げるべきではない。

項目(63)では、全ての加盟国の国内法では、取締役は会社に対して注意義務(a duty of care to the company)を負っている。この一般的な義務が、この指令によって導入されたデューディリジェンス義務と首尾一貫した方法で理解され、適用されること、および取締役がその決定において持続可能性の問題を体系的に(systematically)考慮に入れることを確実にするために、この指令は、調和のある手法で、取締役が短期、中期、長期の視点を含め、人権、気候変動、環境への影響(human rights, climate change and environmental consequences)も含めて、指令 2013/34/EU に言及されている持続可能性の問題を考慮に入れるべきことを規定することによって、会社の最善の利益のために行動する取締役の一般的な注意義務を明確にする必要がある。かかる明確化を図るには、既存の国内の企業構造(corporate structures)を変更する必要はない。

項目(64)では、デューディリジェンスの責任は、国際的なデューディリジェンスの枠組みに沿って、会社の取締役に割り当てられるべきである。従って、取締役はこの指令に定められたデューディリジェンス活動を実施および監督し、ステークホルダーおよび市民社会組織の意見を考慮し、デューディリジェンスを企業のマネジメントシステム(corporate management systems)に統合して、会社のデューディリジェンス・ポリシーを採用する責任を負っている。取締役はまた、企業戦略を、特定された実際の、および潜在的な影響、ならびに講じられたデューディリジェンス対策に適応させる必要がある⁽²⁴⁾。

項目(71)では、EU指令の目的は、持続可能な経済への移行に貢献する単一市場の可能性をより有効に活用し、バリューチェーンにおける企業の人権および環境への潜在的または実際の悪影響の防止と緩和を通じ持続可能な開発に貢献することである。加盟国が個別に、または調整されない方法で行動することによって十分に達成することはできない

(24) 人権デューディリジェンスの遵守義務について、取締役は具体的な経営戦略面での対応を図ることが求められ、経営理念・パーパスのレベルに止まらないことが窺える。

が、行動の規模と効果の点から、EU 連合レベルでよりよく達成することができる。特に、対処すべき問題と原因は国境を越えた次元のもので、多くの企業が EU 全体またはグローバルに事業を展開しており、バリューチェーンが他の加盟国や第三国に拡大しているためである。個々の加盟国の対策では効果がなく、内部市場の分断（fragmentation of the internal market）に繋がるリスクがある。従って EU は、第 5 条に規定される補完性の原則（the principle of subsidiarity）に従い、措置を講じることができる。更に同条に規定される比例性原則（the principle of Proportionality）に従い、EU 指令は、その目的を達成するために必要な範囲を超えることはない。

6. ビジネスと人権侵害などに関する準拠法・抵触法にかかる考察

(1) ローマ法ならびに EU 法からみた不法行為にかかる準拠法

人権侵害にかかる不法行為における民事請求などに関して、サプライチェーンを念頭に、発展途上国の子会社・合併会社で不法行為が発生し、親会社のある本国で提訴されることが想定される。EU 指令案に基づきデューディリジェンスを実施・遵守した場合の免責の可能性などについて、基礎となるローマ法ならびに EU 法からみた不法行為にかかる準拠法の考え方を踏まえつつ、最終的には我が国における準拠法と国際裁判籍のあり方について検討していきたい。

ローマ法（ローマ II 規則 4 条）、EU の国際裁判管轄規定である Brussels I Recast 規則 7 条 2 項を基礎に、準拠法に関する我が国の法の適用に関する通則法 17 条における結果発生地の解釈についても、利益が集中している地の法とすれば複数ありうることから、実際に情報を支配している者がいる地の法と考えることが、具体性に富み有用である、との指摘がされている（セレナ フランコ 2022 年⁽²⁵⁾）。

EU 指令案やローマ法の考え方を踏まえば、当該規定が絶対的強行規定とされることにより、本邦法人の本社が提訴された場合、提訴国（日本を前提）である法廷地法が準拠法として適用になり、人権デューディリジェンス実施による免責規定が強行規定として適用され得る、との考え方も示唆されよう（私見）。

(2) 人権デューディリジェンスと抵触法（国際私法）、我が国における抵触法上の扱い

(a) 人権デューディリジェンスと抵触法（国際私法）に関して、我が国の民事訴訟法、法の適用に関する通則法の視点から検討を進めたい。民事訴訟法上、国際裁判管轄に関しては、進出国の関連会社・取引先が人権侵害行為を行った場合について、親会社あるいはバリューチェーンの管理元の本邦企業の民事責任を追及すべく提訴した場合、被告住所地が我が国に存在し、先ずは我が国の国際裁判籍が肯定される（民事訴訟法 3 条の 2 第 3 項）。もっとも管轄原因は認められても、特別の事情があればこれが否定される（同 3 条の 9）。裁判所は、事案の具体的事情を考慮する傾向にあり、国境を超える人権侵害においても例外的に管轄が否定される可能性がある。不明確さの排除のため、バリューチェーンの人権侵害に基づく請求については、特別の事情に関する規定（同 3 条の 9）を排除することが

(25) 先行研究として、セレナ フランコ「営業秘密侵害の準拠法—EU 法から示唆を得られるか—」国際取引法フォーラム 12 月定例会発表資料（2022 年 12 月 10 日）1-26 頁参照、14-27 頁。

考えられるが、当該請求の範囲の明確な定義を図る点で困難が伴う⁽²⁶⁾。

次に、(i) 我が国において人権侵害があり、被害者が我が国で子会社やバリューチェーンを通じ事業活動を行う外国法人を提訴する場合、主観的併合が問題となるが、同一の事実上、法律上の原因に基づく場合、密接関連性の存在を条件に対応は可能であろう(同3条の9・38条前段)。(ii) 我が国の緊急管轄についても、外国における手続きが不可能、不相当で我が国との十分な関連性が存在する場合は、認められ得るが、明文規定を導入することが適切であろう。

(b) 準拠法については、人権侵害に関する請求について、被害者に選択肢の中から一方的、事後的に準拠法の選択をすることを認める特則を導入するか、問題となる。

ローマⅡ規則が環境損害に関する類似規定(7条)を有することと比較して、我が国にはかかる規定がないこと、進出先の国の法が十分な被害者救済を図っていないという想定も一般的ともいえないこと等から、抵抗があり、また躊躇がされる旨、述べられている。

以上から、国境を超える人権侵害にかかる準拠法については、特則を設けるのではなく、法の適用に関する通則法17条により選択される結果発生地法の適用が被害者において我が国の視点から極めて不十分な救済しか与えていない場合、公序により排除し(通則法42条)、他方で準拠法いかににかかわらず適用される強行的適用法規と位置付け対応すべき、とする人権デューデリジェンスの法制化を見据えた有力な見解が提示されている(横溝大 2021年⁽²⁷⁾)。

7. 英国会社法第172条における企業の成功促進義務、多元的アプローチのアナロジー

EU指令案における取締役の最善の利益を図るべき義務について、英国2006年会社法172条会社の成功を促進する義務、ステークホルダー利益の考慮義務に掲げられる中長期の企業価値向上、の視点に通じる内容といえる。株主利益の最大化に留まらない、多元的アプローチ(Pluralist Approach)(林順一 2021年⁽²⁸⁾)と称されるサステナビリティにまで拡大されたアプローチであり、コモンローとシビルローの接近、収斂とも見られようか(私見)。

米国では、従前の株主第一主義(Shareholder Primacy Approach)について、ショートターミズムからの修正局面にあり、取締役は会社の利益、即ち株主全体の利益のために行動するが、近時ではステークホルダーの利益を考慮に入れることが株主の長期的利益向上に繋がるとする拡大された株主第一主義、脱・株主至上主義に変容しつつあることが指摘されている(田中亘 2020年⁽²⁹⁾)。

株主主体に見るか、ステークホルダーの利益を重視するか、の出発点の相違はあっても、

(26) 先行研究として、横溝大「『ビジネスと人権に関する指導原則』と抵触法」ジュリスト有斐閣(2021年7月、No.1560)39-43頁、41頁、42頁、43頁、同(注20)を参照、引用した。特別な事情を認める判例として、最判平成28年3月10日民集70巻3号846頁、横溝大[判批]ジュリスト1517号(有斐閣、2018年4月)130頁参照。

(27) 横溝大・前掲注(26)42頁、43頁参照。横溝大教授(名古屋大学)によれば、ビジネス関連の人権侵害による請求について、かかる特則の導入は我が国では抵抗が大きいこと、当事者の主張から中立的に準拠法を決定することが原則的手法となっていること、法的安定性からも企業側に複数の法の適用を想定する負担が生じること、等を理由に掲げられる。

最終的な実現すべき会社の目的、パーパスは集約されつつあると言えようか。コーポレート・ガバナンスのアプローチの世界的収斂傾向とも軌を一にしよう（私見）。

8. 本邦企業に与える影響と対応

(1) 国際的な人権課題とハードロー

国際的な人権保護の課題と本邦企業に与える影響と対応についてまとめておきたい⁽³⁰⁾。

ハードロー、ガイドライン等の制定・施行の動きが相次ぎ、米国ではウイグル強制労働防止法施行、EUでも指令案を巡る議論が続く、ドイツはサプライチェーン・デューディリジェンス法施行を控えている。我が国は人権尊重ガイドラインを発出したところで、紛争・ハイリスク地域における責任あるビジネスの遂行に向けて、本邦企業の対応が課題となる。

①各国ハードローは、国連指導原則等の国際スタンダードに準拠するアプローチであり、その人権尊重ガイドライン等も参照する必要がある。各国別のハードロー特有の対応も必要であるが、その範囲の方が狭い場合にはハードロー遵守によっても企業の人権尊重責任の全てを遵守したことには直結しない。法務コンプライアンス的アプローチ、ビジネスと人権アプローチの両面からの検討が求められる。

②紛争・高リスク地域の企業活動について、新規進出のみならず既存事業も検証が要となる。高度な人権デューディリジェンス（Heightened Due Diligence）が重要で、制裁法制、FATF（Financial Action Task Force、金融活動作業部会）等、人権以外の法分野も

(28) 林順一「英国・米国における「会社の目的」に関する最近の議論とわが国への示唆―株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か―」日本経営倫理学会誌第28号（2021年）51-64頁参照。神作裕之「企業の持続的成長と会社法・金商法上のいくつかの論点」東京大学比較法政シンポジウム『グローバル・ガバナンスの実務と最新諸論点―日本企業の国際競争力強化に向けて―』（2019年2月27日）46頁。杉浦保友「イギリス会社法の下での取締役によるステークホルダー利益考慮義務」杉浦保友編『EUスタディーズ4 企業の社会的責任』勁草書房（2007年10月）197-228頁。佐藤剛（全米取締役協会）「コーポレートアメリカの魂の戦い―『株主第一主義』vs『ステークホルダーの価値のバランス』―」経営行動研究学会報告（2019年4月13日）1-4頁。2006年英国会社法172条の会社の成功を促進する義務、ステークホルダーの利益考慮義務などについて、藤川信夫「英国スチュワードシップ・コードならびにコーポレートガバナンス・コード改訂、米国 The Accountable Capitalism Act にみる企業価値向上義務―株主主権の変容、買収防衛策の司法判断基準の接点―」日本法学第85巻第2号日本大学法学部創設百三十周年記念号（2019年9月）209-287頁。

(29) 田中亘「『脱・株主至上主義』の行方」日本証券アナリスト協会2020年5月28日開催講演資料1-46頁参照。shareholder primacy（株主至上主義）とは、株主が会社経営に対するコントロール権（取締役の選解任権）を持ち、取締役が第1に株主に利益を図る義務を負うことであるが、ステークホルダーの利益を図ることを禁止するわけではなく、最終的に株主価値増進に結びつくことを要求するに過ぎない。ステークホルダーの利益の考慮が会社にコストを上回る利益をもたらすと期待される限り、利益の一部を株主に回せば株主価値を増進するが、株式市場が機能するかにかかっている。田中亘教授（東京大学）の指摘は、従前の株主第一主義の枠組みに立ちつつ、多元的アプローチに近接するも、啓発的株主価値のアプローチをもってそのミニマムを画した折衷的内容といえるのであろうか（私見）。藤川信夫『コーポレート・ガバナンスとフィンテックの制度設計の新展開―スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、会社法改正ならびに買収防衛策の現代的変容などに伴う新たなガバナンスとプラクティスの課題と展望―』文眞堂（2021年11月）全748頁、711-734頁。

(30) 湯川雄介・前掲注（17）2-10頁参照。

考察すること、事業ポートフォリオやバリューチェーン全体の影響を考慮すること、人権上の課題がある取引先との関係の見直し、チェーン下流や中小企業取引先への配慮なども求められる。

(2) 本邦企業の対応

人権デューディリジェンスに対しては、本邦企業も人権方針・コンプライアンス規範等を整理し、各国ハードローを念頭に置いた調達規範等を策定しつつある。取引基本契約などに人権条項を取り込み、サステナビリティ委員会や監査役会・監査委員会の対応、全社的研修実施、ステークホルダー・エンゲージメント、グリーンバンスメカニズム（苦情申立手続）や内部通報窓口等の設置等を図っている。中小企業も国連指導原則や人権尊重ガイドラインは適用され、留意が必要となる⁽³¹⁾⁽³²⁾。

企業の有する能力を超えて、全てに同時に対応することは求められず、人権リスクの深刻性と発生可能性を考慮しつつ、優先順位付けをリスクベースアプローチにより行う。人権侵害に一切関与しないという結果の保証は極めて困難で、ステークホルダー・エンゲージメントが重要性になる。負の影響を受ける人達を基準に検討し、当該企業の経営リスクを基準としない。深刻性では、規模・範囲・救済困難度（是正不能性）を基準にグッドプラクティス、人権保護の先行企業等を範として、基準策定においては国際的スタンダードやハードローの基準、米国等で発出される詳細な各種ガイダンスを参照することが有用である。

[本稿は、公益財団法人民事紛争処理研究基金の研究助成金を利用した研究成果の一部である]

(2023.1.17 受稿, 2023.3.9 受理)

- (31) ①人権デューディリジェンスの遵守・実施に関して、ガイドラインなどのソフトローでなく、遵守・履行による強行法規としての免責規定を設けることについて、我が国法制におけるハードロー化の利点の1つにはなり得ようか（以下、私見）。人権デューディリジェンスに関する取締役などの注意義務に関する規制について、ハードローか、ソフトローが望ましいかの議論は、多方面からの検討・考察が必要であり、本稿がその方向性を示唆する意図を有するものではない。②先ずは第1段階として緩やかに、政府のガイドライン（ソフトロー）に依拠したケースロー（裁判判例の蓄積による事実上の法規範形成）の確立を促す折衷的な方向性もあり得ると思料される。③現時点においても、ローマ法の考察で見てきたように、実際に情報を支配している者がいる地の法と考える立場に依るのであれば、当該規定が絶対的強行規定とされることで、本邦法人の本社がビジネスと人権侵害に関して提訴された場合も、提訴国である法廷地法が準拠法として適用になる考え方は成り立ちうることになるが、我が国には、EUの国際私法に関する規則であるローマ法の基盤は存しない。④米国の経済安全保障法制は、事実上サプライチェーン全体に亘って域外適用（extraterritorial application）を図らんとする（物資移動を通じた客観的属地主義あるいは効果主義）。EU指令案も強行法規性を通じて同様の効果を得るものと評せようか。⑤サプライチェーン全般に亘って人権デューディリジェンス遵守あるいは当局の指導に従ったこと等による民事免責については、途上国における提訴においても適用にならなければ一貫しないことになるが、途上国の裁判の場合に自国民優遇の判断が下されないか、との懸念もあろう。第1に、不法行為のケースのみならず、当事者合意による国際契約において準拠法、裁判管轄、仲裁条項等の規定が存する場合にも、絶対的強行規定としてDD遵守による免責の機能を果たすとするれば、このように考えないと一貫しないことになる。また民事執行の壁を考えれば、本国の財産所在地に関する訴えを途上国で提起することは現実的ではなく、実益に乏しいと見られようか。第2に、本指令に基づく各国法制化の途中で発生した係争事案にいかに対処するのか、経過規定を指令の中に設けるのか。第3に、免責はサプライチェーンを形成する企業において有利に働くことが想定されるため、今後は全般的にDD関連法制のハードロー化を促す方向に働くのか。第4に、将来においてローマ法の基礎のない我が国が同様にハードロー化を図るとする場合、DD遵守による免責について、いかに絶対的強行法規性を付与するのか、などの論点につき、指令案の最終決定に向けた今後の議論、検討の推移に注視したい。⑥経済安全保障・経済制裁に関わる合併事業等の撤退局面などにおいて、訴訟でなく国際仲裁を選択する場合も、国際礼譲（international comity）や国家主権等の視点も加わり、近年EUでは仲裁に対する消極的な司法的判断が、米国でもディスカバリーにつき他国の国際商事仲裁を受け入れない判断が、相次いで出されている（国家に対する国際投資仲裁（ISDS）と国家免除など。濱本正太郎「ロシアによる「非友好国」国民資産の収用と国際投資法」JCA ジャーナル 69 巻 6 号（2022 年 6 月）3-9 頁、加藤修一「No. 214 エネルギー憲章条約（ECT）を巡る状況と“現代化”を迫る EU」京都大学大学院経済学研究科再生可能エネルギー経済学講座（2020 年 11 月 5 日）、ジョシュア・M・ベネット、谷口紗智子「米国最高裁判所、国際仲裁で用いる目的で、米国からディスカバリーによって証拠を得ることを可能にしていた強力な手段の利用可能性を否定」JCA ジャーナル 69 巻 8 号（2022 年 8 月）3-10 頁、モーガン・グイヨネ／赤川圭（翻訳協力、監修）「海外紛争解決トレンド（31）近時の欧州における国際仲裁：EU 法との間の主な相互作用（その 1）」JCA ジャーナル 69 巻 11 号（2022 年）11-15 頁、二杉健斗「投資協定仲裁判断例研究（150）エネルギー憲章条約（ECT）の EU 域内（intra-EU）性を理由に仲裁管轄権を否定した事例」同 22-29 頁、ラース・マーケルト、川崎勝暉、アネマリー・ドゥーネンブルグ「EU 域内の投資家と国家間の仲裁に関する最近の動向」西村あさひ法律事務所紛争解決ニューズレター（2022 年 8 月 4 日）1-6 頁、藤野仁三「国際司法共助と連邦裁判所のディスカバリー命令権—Intel Corp. v. Advanced Micro Devices, 542 U.S. 241（2004）」比較法学第 40 巻 1 号（早稲田大学比較法研究所、2004 年）152-158 頁。）。経済制裁対象国ではロシア外部管理法案（2022 年 4 月）等の対応措置が出される中で、在外資産、就中、商用資産との混在ケース等にかかる民事執行の可否など今後の検討課題となろう。

- (32) 投資仲裁判断の執行の法的根拠、国家免除との関係につき、国家は投資仲裁判断を履行する国際法上の義務を負うが、任意に履行しない例がある (Yukos v. Russia 事件)。国家と他の国家の国民との間の投資紛争の解決に関する ICSID 条約 (1966 年発効) の仲裁判断の執行、外国判断の承認および執行に関するニューヨーク条約 (1959 年発効) に基づく承認執行、の何れの場合も、執行に関する国家免除 (執行免除) に留意が必要である。2004 年採択の国連国家免除条約 (未発効。刑事手続・軍事的活動は対象外) では、国の財産に対する他国の裁判所による強制的措置 (差押え、強制執行等) を原則として禁止するが、以下の場合には許容している (19 条)。(1) 財産所有国が強制的措置について明示的に同意する場合、(2) 財産所有国が裁判の目的である請求を満たすために財産を割り当て、または特定した場合、(3) 財産が、政府の非商業的目的以外に当該国により特定の用途に使用、または使用が予定され、かつ法廷地国の領域内に存在することが立証された場合。執行免除法制は、財産所在国によって異なる。時点がやや旧いが、ドイツ・ロシア投資協定に基づき、仲裁判断の執行がなされた事案がある (Mr. Franz Sedelmayer v. The Russian Federation, SCC)。主権および商業目的 (混合使用) で使用されていたロシア国有不動産の差押えにより補償された。富松由希子「投資仲裁判断—執行・利活用の実務」解説資料 (2022 年 12 月 1 日) 1-18 頁参照 (ラース・マーケルト、福永佳史 (経済産業省通商政策局経済連携課長)、富松由希子、フランツ・セドルマイヤー「国家に対する国際仲裁 (ISDS 等) 判断の執行可能性」N&A リーガルフォーラムオンライン)。その後、Yukos v. Russia 事案の強制執行手続に関する直近の動向をみると、旧 Yukos 社株主は、仲裁判断を強制執行すべく、ハーグの裁判所に対してウォッカブランド (Stolichnaya® と Moskovskaya®) を含む 18 の商標権でロシア政府がベネルクス地域で保有する商標権の差押えの申し立てを行い、ハーグ控訴裁判所は 2022 年 6 月オランダ財産法に照らし、本件商標権は FKP Sojuzplodoimport ではなくロシア政府の財産であるとして差押えを認め、ロシア政府が非商業的目的以外にのみ特定の用途に使用しているものとして、執行免除も認めなかった。仲裁判断の取消手続が係属中であることについては、オランダ最高裁判所がロシア側の主張をほぼ全て排斥し、ハーグ控訴裁判所は強制執行の手続を進めて差し支えないと判断した。ハーグ控訴裁判所の決定を受け、旧 Yukos 社の株主は 2022 年 12 月 6 日ハーグ市内において、本件商標権の競売を実施したが、落札額が希望額に及ばず、今回の競売は不成立に終わった。また経済制裁措置として、ロシアの中央銀行が外貨準備金として G7 諸国等の中央銀行に預託していた凍結預金を差し押さえることは執行免除により本来は許されないはずであるが、国際法違反により損害を被った企業に対する補償に用いることができるのではないかという議論がなされている (中谷和弘 (東京大学)「ロシアに対する経済制裁とロシアからの企業撤退をめぐる国際法上の諸課題」(2022 年 9 月 11 日) 安全保障貿易学会 1-5 頁)。石戸信平・富松由希子・前田基寛・川崎勝暉・三島隆人「ウォッカ商標に対する投資仲裁判断の強制執行—新たな展開を見せた Yukos v. Russia」西村あさひ法律事務所紛争解決、独禁 / 通商・経済安全保障ニューズレター (2023 年 1 月 20 日号) 1-3 頁参照。
<https://globalarbitrationreview.com/article/yukos-shareholders-win-appeal-over-russian-vodka-assets>
<https://www.cistec.or.jp/jaist/event/kenkyuutaikai/kenkyu34/01-01nakatani.pdf>
 Yukos Universal Limited (Isle of Man) 対 The Russian Federation, UNCITRAL, PCA Case No. AA227, エネルギー憲章条約, 管轄権判断, 2009 年 11 月 30 日。「《参考 1》投資協定仲裁に係る主要ケース」経済産業省 713-750 頁。
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/tsusho_boeki/fukosei_boeki/pdf/2013_03_05_1.pdf
 Mr. Franz Sedelmayer v The Russian Federation, 1998, Forum: Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce, Applicable investment treaty: Federal Republic of Germany - USSR BIT (1989), Timeline of the dispute, 15 January 1996-request for arbitration, 7 July 1998 – arbitral award.
https://www.biic.org/files/3932_1998_sedelmayer_v_russia.pdf
 「公表されている主要な投資仲裁判断例の分析に関する調査研究 (先決的抗弁・実体法的論点) 報告書」弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 (平成 30 年 3 月 16 日) 1-830 頁。

〔抄 録〕

米中の経済対立等を背景に、経済安全保障の視点に立った法制度が整備されつつある中で、我が国においても経済安全保障推進法案が策定、成立した。ウクライナ紛争を受けて、欧米を中心に経済制裁、国際決済遮断などの措置も発せられ、合併事業等の撤退局面では、国際投資協定に基づく仲裁の検討等も俎状に上ってくる。関連して、ビジネスと人権保護が大きな課題となっており、国連指導原則や OECD 多国籍企業行動指針のほか、EU ではデューディリジェンス指令案が策定中であり、EU 各国の人権デューディリジェンス法制化も進められる。我が国政府も行動計画策定後、2022 年 9 月人権尊重ガイドラインが公表された。企業としては、人権デューディリジェンス（DD）などに留意した経営戦略、リスクマネジメントが求められている。本稿は、EU 指令案などの最新の状況を踏まえ、ビジネスと人権保護にかかるグローバル・サプライチェーンのリスクマネジメントの課題と展望について、国際取引法ならびに抵触法（準拠法、裁判管轄など）、更にはガバナンス等の視点から、人権 DD 遵守における免責の絶対的強行法規性、取締役の義務にかかる多元的アプローチなど、多面的に考察せんとするものである。

〔論 説〕

スシローの景品表示法違反事件の事例研究

樋 口 晴 彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，ワンマン経営

はじめに

本稿は、東証プライム上場企業の株式会社⁽¹⁾FOOD & LIFE COMPANIES（以下、「FLC」）の子会社あきんどスシロー（以下、「ス社」）が、2022年6月に消費者庁から不当景品類及び不当表示防止法（以下、「景品表示法」）に基づく措置命令を受けた事件に関する事例研究である。同社では、かねてから商品の欠品が頻発する一方で、広告の中止・変更をほとんど行っておらず、景品表示法違反の「おとり広告」が常態化していた。その背景として、「欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足」「販売予測の検証不足」「広告部門の懈怠」「ワンマン経営者に対する迎合」「リスク管理部門の機能不全」が挙げられる。

1. 事件の概要

景品表示法は、「不当な景品類及び表示による顧客の誘引を防止するため、一般消費者による自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれのある行為の制限及び禁止について定めることにより、一般消費者の利益を保護すること」（同法第1条）を目的とする法律である。同法第5条第3号は、「一般消費者に誤認されるおそれがある表示であつて、不当に顧客を誘引し、一般消費者による自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれがあると認めて内閣総理大臣が指定するもの」を禁止している。その対象となる表示について「おとり広告に関する表示」（平成5年4月28日公正取引委員会告示第17号）は、「取引を行うための準備がなされていない場合その他実際には取引に応じることができない場合」（第1号）及び「合理的理由がないのに取引の成立を妨げる行為が行われる場合その他実際には取引する意思がない場合」（第4号）を規定している。

本事件は、ス社が2021年9月から12月にかけて実施した3件のキャンペーンの広告が「合理的理由がないのに実際には取引する意思がない場合」及び「取引を行うための準備がなされていない場合」に該当するとして、2022年6月9日に消費者庁が景品表示法第7条第1項に基づく措置命令（一般消費者に対する違反事実の周知徹底、再発防止策の実施等）を下したものである⁽²⁾。その影響により国内スシロー事業⁽³⁾の売上は、6月から

(1) 以下、社名で「株式会社」を省略する。

(2) 本稿の事実関係の認定は、FLCの監査等委員会が作成した「調査報告書」（2022年7月6日）に主に依拠している。

前年同月比でマイナス (2022年10月はマイナス20%) が続き、2022年9月期の売上は前期比2.3%増であったが、営業利益は47.1%減となった⁽⁴⁾。

2. 回転寿司業界の情勢

外食市場は1997年に約29.1兆円⁽⁵⁾に達したが、日本経済の沈滞に伴って消費が落ち込み、2011年には約22.8兆円まで下落した。2012年からアベノミクスによる景気拡大により上昇基調となり、インバウンドの増加も寄与して2019年には約26.3兆円に回復したが、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大により約18.2兆円に落ち込んだ。

外食産業の中で高成長を続けていたのが回転寿司である。帝国データバンクの調査⁽⁶⁾によれば、回転寿司業界の売上は2011年度の4,636億円から2021年度には7,400億円に拡大し、同時期に店舗数も1,330店から2,200店に増えた⁽⁷⁾。その理由として、デザートや麺類、揚げ物などのサイドメニューを充実させる「ファミレス化」によりファミリー層を取り込んだことや、テイクアウトに力を入れてコロナ禍による落ち込みを抑制したことが挙げられる⁽⁸⁾。その一方で、ハイペースの新規出店による競争激化、漁獲量減少に伴う魚価の高騰、人手不足による人件費の上昇などの問題に直面している。

回転寿司業界の中では、大手チェーンが新規出店を積極的に進めるとともに、人件費削減や新型コロナウイルス感染対策の観点から注文用タッチパネルやセルフレジ、座席予約システムなどの設備投資に熱心である。その一方で、地方や中小の店舗は競争激化により淘汰されつつあり、大手4社 (スシロー・くら寿司・はま寿司・かっぱ寿司) の市場占有率合計が8割弱と寡占化が進んでいる。

大手の中では業界トップのスシローが好調で、コロナ禍の2020年にもスシローだけは売上を伸ばした。FLCの売上額は2017年9月期の156,402百万円から2021年9月期には230,220百万円⁽⁹⁾と47.2%も増えたが、同時期のくら寿司は20.2%増、はま寿司は9.7%増にとどまり、かっぱ寿司は14.6%減であった (表1参照)。利益率も2021年9月期のFLCは10.7%に達したが、同時期のはま寿司は5.4%、くら寿司とかっぱ寿司は赤字であっ

(3) FLCは、ス社等の事業会社を子会社とする一方で、営業部門以外の機能を本社に集約している。ス社とFLCの関係部局によるスシロー事業を、以下では「スシロー」と総称する。なお、2021年4月に買収した京樽の回転寿司チェーン「海鮮三崎港」はスシローに含まれない。

(4) FLC発表資料「2022年9月期通期決算説明会資料」(2022年11月4日)

(5) (財)食の安全・安心財団資料「外食産業市場規模推移」より。以下も同じ。

(6) 帝国データバンク情報統括部資料「好調「回転すし」市場、コロナ禍でも過去最高へ」(2022年5月10日) <<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220502.pdf>> (2022年12月7日最終確認)

(7) コロナ禍の2020年にも、回転寿司業界全体の売上は対前年比で約3%減にとどまった。

(8) 「回転すし市場の伸長は、特にファミリー層による需要増が貢献している。総務省の家計消費状況調査によれば、世帯当たりの外食への支出はコロナ禍前の2019年度から大きく落ち込み、21年度も低水準で推移した。そうした中でも、回転すしは巣ごもり需要に伴うテイクアウト需要を掴んだ「ハンバーガー」に次いで好調で、21年度は前年を約1,000円上回る年間1万2,624円(2月まで)となった。過去最高だったコロナ前の2019年度に迫るほか、10年前の水準(8,560円)の1.5倍に達するなど、回転すしの堅調ぶりが際立った」(前掲帝国データバンク情報統括部資料)。

(9) 2021年4月に買収した京樽の数字を除外。以下も同じ。

た。回転寿司は原価率が4割を超える（＝粗利が小さい）一方で、設備投資に多額の資金を要するため、店舗平均売上が業績を大きく左右するところ、FLCの2021年9月期の店舗平均売上344百万円に対して他の3社は2億円台にとどまっている⁽¹⁰⁾。

表1 大手4社の経営指標

(売上・平均売上・営業利益の単位は百万円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期※1
スシロー	売上	156,402	174,883	199,088	204,957	230,220
	増加率	—	11.8%	13.8%	2.9%	12.3%
	店舗数※2	483	521	553	597	669
	平均売上	324	336	360	343	344
	営業利益	9,204	11,718	14,546	12,061	24,610
	利益率	5.9%	6.7%	7.3%	5.9%	10.7%
	原価率	48.3%	48.1%	48.1%	47.4%	45.9%
くら寿司		2017年10月期	2018年10月期	2019年10月期	2020年10月期	2021年10月期
	売上	122,766	132,499	136,134	135,835	147,592
	増加率	—	7.9%	2.7%	-0.2%	8.7%
	店舗数	429	453	485	521	567
	平均売上	286	292	281	261	260
	営業利益	6,341	6,875	5,475	350	▲ 2,678
はま寿司	利益率	5.2%	5.2%	4.0%	0.3%	-1.8%
	原価率	45.8%	45.6%	45.3%	N.A.	N.A.
		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
	売上	118,591	124,238	128,953	120,016	130,042
	増加率	—	4.8%	3.8%	-6.9%	8.4%
	店舗数	491	501	514	533	555
かっぱ寿司	平均売上	242	248	251	225	234
	経常利益※3	4,764	6,226	6,670	4,861	6,981
	利益率	4.0%	5.0%	5.2%	4.1%	5.4%
	原価率	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
	売上	78,728	76,158	74,814	64,881	67,206
かっぱ寿司	増加率	—	-3.3%	-1.8%	-13.3%	3.6%
	店舗数	348	331	327	314	309
	平均売上	226	230	229	207	217
	営業利益	378	629	1,057	▲ 1,572	▲ 2,113
	利益率	0.5%	0.8%	1.4%	-2.4%	-3.1%
	原価率	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

※1 国内・国外スシロー事業の数字

(筆者作成)

※2 海外店舗含む

※3 はま寿司は営業利益が不明なため経常利益を使用

3. スシローの戦略

スシローのマーケティング戦略の特徴は、①高品質による差別化、②ITによる集客、③キャンペーンによる集客の3点である。

(10) 2010年まで業界トップだったかっぱ寿司は、近年では売上も店舗数も減り続けており、大手4社の中で「一人負け」の状態である。2022年3月期の店舗平均売上も217百万円にとどまる。

3.1 高品質による差別化

2017年9月期～2021年9月期のFLCの有価証券報告書は、「当社グループは、寿司の品質及び味において競合他社との差別化を図ることに努めており、厳選した素材を調達し、新鮮で高品質な寿司を提供するために競合他社よりも若干高い売上原価率の維持に努めております」と解説している。実際にも、表1のとおりスシローの原価率は48%前後で、くら寿司よりも3ポイントほど高い⁽¹¹⁾。かくして原価率の高い(＝高品質の)商品を提供することで、競合他社との差別化を図る戦略と認められる⁽¹²⁾。なお、日本生産性本部サービス産業生産性協議会の「JCSI(日本版顧客満足度指数)2021年度年間調査結果」によれば、6項目(顧客期待・知覚品質・知覚価値・顧客満足・推奨意向・ロイヤルティ)の全てで、スシローがくら寿司・はま寿司(かっぱ寿司は調査対象外)を上回った。

3.2 ITによる集客

スシローはITの導入にかねてから積極的で、2015年には店舗の予約・待ち時間の確認・テイクアウトの注文機能等を備えた「スシローアプリ」を導入した。このアプリは集客面で非常に有用なツールであり、「かっぱ寿司が苦戦している背景にはマーケティング戦略の差もある。かっぱ寿司が店舗に並ぶ時間を短縮する「かっぱ寿司アプリ」を導入したのは17年3月で、総ダウンロード数は100万件を超える(18年3月時点)。一方、スシローが同様の「スシローアプリ」を導入したのは15年4月で、ダウンロード数は850万件だ(18年2月時点)」⁽¹³⁾とされる。また、2022年12月7日時点のTwitter公式アカウントのフォロワー数(筆者確認)は、スシロー137.1万人、くら寿司109.5万人、はま寿司60.3万人、かっぱ寿司21.6万人であった。

3.3 キャンペーンによる集客

2018年9月期～2021年9月期のFLCの有価証券報告書は、「競争において優位に立つためには、とりわけ、顧客を惹き付けるために広告宣伝費をかけ、マーケティングに経営資源を投入する必要があります。(中略)もし当社グループの競合他社がマーケティング及び広告宣伝活動への支出を当社グループに比べて増加させた場合、当社グループの来店客数の減少及び店舗当たり売上高の減少を招く可能性があり、当社グループの財務状態及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります」(下線筆者)と解説している⁽¹⁴⁾。スシローの

(11) 2021年9月期のスシローの原価率は45.9%に低下したが、その事情についてFLCの有価証券報告書は「新型コロナウイルス感染症拡大による原材料価格の低下による一時的な有利買付」(同24頁)と説明している。

(12) かつて業界トップだったかっぱ寿司が苦境に陥ったのは、原価率を低く抑えたことで「すしがまずい」とのイメージが定着してしまったため」とされる(Business Journal 2020年1月11日記事「スシローに客流れたくら寿司、客数減脱出は困難…“寿司がまずい”で苦境のかっぱ寿司の教訓」<https://biz-journal.jp/2020/01/post_134489.html>(2022年12月7日最終確認))。

(13) ITmedia ビジネスオンライン 2018年4月26日記事「スシローの進化についていけなかったかっぱ寿司」<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1804/26/news033_4.html (2022年12月7日最終確認)>

(14) くら寿司も、「2020年6月と9月～10月に実施いたしました人気アニメ「鬼滅の刃」とのコラボキャンペーンは全国的に大きな話題となり、6月には平日1日当たり売上記録を更新、9月には既存店売上高が7か月ぶりに100%を超え、10月には126%と大きく飛躍する原動力となりました」(2020年10月期有価証券報告書)と発表しており、回転寿司業界における広告の重要性を示している。

広告活動の中心は、原則として月2回実施されるキャンペーンであり、その回数や期間は競合他社を上回っていた。キャンペーンを連続的に実施し、インパクトのある広告を流し続けることで集客を図る戦略と認められる⁽¹⁵⁾。ちなみに売上額でも、「近年では、キャンペーン対象商品とそれ以外のグランド商品を比較すると、前者の売上比率が増加し、全体の約5割を占めるに至っている」（調査報告書17頁）とされる。

広告媒体としては、東京キー局から流す全国的なテレビ広告（以下、「TVCM」）を重視し、2021年10月時点では「ヒルナンデス」（日本テレビ系列）・「サタデープラス」（TBS系列）のスポンサーを務めていた。FLCの広告宣伝費は、2019年9月期に2,769百万円、2020年9月期に2,562百万円、2021年9月期に2,809百万円であったが、その相当部分がTVCMに割り当てられていたと推察される⁽¹⁶⁾。

4. キャンペーン関連の活動

スシローでは、キャンペーン関連の企画・広告・食材調達を以下のとおり実施している。

4.1 企画

キャンペーンの企画は、以下の順序となる。

- ①ス社営業企画部販促企画課（以下、「ス社販促企画課」）がキャンペーンを立案。
- ②ス社営業企画部・商品部（調達担当）⁽¹⁷⁾・コミュニケーション企画推進部（広告担当）が参加する「三位一体会議」でキャンペーンの具体的内容、期間等について協議。
- ③三位一体会議の決定事項をス社経営会議（毎週水曜日開催）に上程。
- ④ス社取締役会がキャンペーン実施を決議。

4.2 広告

キャンペーンの広告は、以下の順序となる。なお、一旦決定された広告を中止・変更する場合の手続きは決められていなかった⁽¹⁸⁾。

- ①ス社販促企画課が「方向性会議」でコミュニケーション企画推進部販促課（以下、「販促課」）及び広告代理店に対してキャンペーンの内容、広告のコンセプト等を指示。
- ②ス社営業企画部・商品部・コミュニケーション企画推進部・総務部法務課（以下、

(15) 「(いちよし経済研究所の) 鮫島氏は「キャンペーンに力を入れることでファミリー層の平日の集客につながっているのではないか」と分析する。回転ずし業界の関係者も「スシローは他社と比べてキャンペーンの数が多く実施期間も長い」と印象を語(る)」(産経新聞2022年6月10日記事「スシロー、おとり広告 すしチェーン、激しい競争」)。

(16) 東京キー局の場合、15秒のTVCMに約100万円の費用がかかることとされる。

(17) 以下では、「ス社」が頭に付いていない部署名はすべてFLCである（引用部分を除く）。

(18) 「過去にキャンペーン内容の変更に伴い、広告内容を変更したことがあったと述べるヒアリング対象者もいれば、詳細までは記憶していないものの広告内容を変更したことがあったと述べるヒアリング対象者もいたが、その具体的な内容までは記憶していないとのことであった」（調査報告書21頁。下線筆者）とされ、少なくとも近年では広告の中止・変更が行われたことはなかった。

- 「法務課」)が参加する「ネーミング会議」で商品名と顧客訴求事項について決定。
- ③販促課がTVCM・ウェブサイト等に掲載する広告物を企画・制作。
 - ④ス社営業企画部・商品部・コーポレートコミュニケーション部(クレーム担当)・法務課で広告物を審査した上で、コミュニケーション企画推進部が最終決定。

4.3 食材調達

ス社販促企画課は、キャンペーン商品の計画数量(販売予測数量)を算出し、それに基づき食材の調達数量を決定して、商品部に食材の調達を依頼する。計画数量の算出に関しては、かつてはキャンペーンの売上予算及び過去の同一商品(同一商品が存在しない場合には類似商品)の販売実績を専用のエクセル表に入力して計算し、さらに「意思入れ」と呼ばれる補正(仕入経験者による肌感覚での補正)を行っていたが、2021年4月頃に本部機能のスリム化施策の一つとして、計画数量を算出するAIシステムが導入された。事件当時は同システムの試験運用⁽¹⁹⁾がなされていたが、「意思入れ」による補正は続けられていた。「特に、キャンペーン商品については、途中で不足が出ないように、保守的に多めに補正を行うことが多かった」(調査報告書7頁)とされる。

5. 第1事件⁽²⁰⁾

スシローでは、9月8日～同20日にかけてキャンペーン「世界のうまいもん祭」(以下、「キャンペーン①」)を実施し、「新物!濃厚うに包み」(以下、「料理①」)を100円⁽²¹⁾で提供した。キャンペーン①は寿司13種類・それ以外の商品6種類を対象としていたが、広告の比重を見る限りでは、料理①がキャンペーン①の目玉商品であった。さらに、9月8日～10月3日にかけて別のキャンペーン「匠の一皿 独創/とやま鮎し人考案 新物うに鮎し人流3種盛り」(以下、「キャンペーン②」)を実施し、「とやま鮎し人考案 新物うに鮎し人流3種盛り」(以下、「料理②」)を480円で提供した。

スシローでは、以下のとおり料理①・②について販売調整を実施したにもかかわらず、その旨を広告で告知しなかったことから、消費者庁は「合理的理由がないのに実際には取引する意思がない場合」(前掲告示第4号)に該当すると認定した。

5.1 食材の調達

5月頃にス社販促企画課は、試験段階のAIシステムを用いて料理①・②の計画数量を算出した後、「意思入れ」により数値を上乗せして「うに」の調達数量を50トンと決定した。数値を上乗せした理由は、「うに」を利用した商品は、単体でキャンペーンを実施できるほど顧客誘引力の強い商品」「当時のAIシステムの予測の精度はそれほど高くなかつ

(19)「AIシステムには、データ学習する期間が必要であることから、AIシステムを用いて正確な算定を行うためには、3年ほどの学習期間を要するのではないかとの意見を述べるヒアリング対象者もいた」(調査報告書7頁)。

(20) 5.及び6.については、日付はすべて2021年である。

(21) 以下、寿司の単価はすべて税抜き価格である。

た」(調査報告書8頁)とされる。なお、料理①・②は同じ「うに」を使用していた。

料理①はキャンペーンの定番商品であり、それまでも2016年8月、2017年12月、2018年8月、2018年12月、2019年3月、2019年8月、2019年9月、2019年12月、2020年8月、2020年10月、2020年12月、2021年3月の計12回にわたり同一のキャンペーンが実施されていた。スシロー側では、これらの実績値を基礎データとして利用していた上に、「意思入れ」により「AIシステムによって算出された数量よりも大幅に上回る数量を確保」(調査報告書17頁)したにもかかわらず、後述するとおり調達数量が実需と大きく乖離したのは不可解である。

「うに」は近年値上がり傾向にあり、東京都中央卸売市場の市場統計情報によれば、2021年9月の「うに(輸入)」の平均価格は20,144円/kgであった。スシローの高品質戦略に反しないレベルの「うに」を調達する場合、市場を通さない直接取引や大量仕入れによる割引等を勘案しても、仕入価格は少なくとも6,000円/kg程度と推察される。料理①に10gを使用したとすると、「うに」の材料費だけで一皿60円となるため、飯米・海苔のコストや販売管理費を加算すると、料理①単体では利幅が非常に薄く、赤字の可能性も否定できない⁽²²⁾。スシロー側としては、キャンペーンによって集めた顧客にそれ以外の利幅の大きい商品も販売することで利益を確保していたと考えられる。その意味では、料理①は「集客のための看板」の位置付けであり、もともと顧客の需要に見合うだけの数量を確保していなかったのではないかと疑いが残る⁽²³⁾。

5.2 販売調整の実施

9月9日にス社販促企画課が8日(キャンペーン開始日)の販売実績データを確認したところ、料理①・②のいずれも販売実績が予測を超過しており、このままではキャンペーン期間中に欠品が発生することが判明した。同課は9月13日に販売調整の実施を決定し、店舗を管轄するス社営業部やコミュニケーション企画推進部にメールで連絡した⁽²⁴⁾。ちなみにスシローでは、販売調整を過去に実施したことはなかった。

販売調整の内容は、平日(9月14日～17日)に料理①の販売を停止し、土日祝日(9月18日～20日)には料理②の販売を停止するというものであった⁽²⁵⁾。調査報告書は、「本件販売調整は、もっぱら売上を優先して本件料理②より人気のある本件料理①を三連休中の販売に回したと非難されてもやむを得ないものであり、スシローにおいては、売上目標として前年度比率103%が掲げられていた中で、売上を優先するために、連休直前の平日に来店する消費者を犠牲にした側面があったことは否定できない」(同23頁)としている。

(22) 「スシローの50%という原価設定は常識破りだった。ときには原価率およそ80%のネタもあるという」(日本経済新聞電子版2022年1月11日記事「スシロー、原価率50% 業界首位を支える薄利多売」とされ、スシローでは一部商品の価格を著しく安く(＝原価率を非常に高く)設定していたと認められる。

(23) ただし、調査報告書は、「本調査の結果、本件各キャンペーンにおいて、故意に当初から実現不可能な内容を広告に掲載したとの事実まではないと認められる」(同17頁)と認定した。

(24) 調査報告書は、この販売調整について経営陣にいつ報告が行われたのか明らかにしていないが、販売調整はキャンペーンの内容変更に係る重要な決定であることから、遅くとも直近(9月15日)のス社経営会議で報告されたと推察される。

(25) 「休日の来店顧客数は、平日の3倍ほどになる」(調査報告書9頁)。

5.3 広告状況

措置命令の対象となった広告は、以下のとおりである。なお、料理①・②のウェブサイト広告には「売切御免!」と表示されていたが、料理①の TVCM にはその表示がなかった⁽²⁶⁾。

〈キャンペーン①〉

・ TVCM 9月8日～同20日 (キャンペーン①の全期間)

・ スシローウェブサイトでの広告 9月14日～同20日 (キャンペーン①の後半)

〈キャンペーン②〉

・ スシローウェブサイトでの広告 9月8日～同17日 (キャンペーン②の前半)

料理①の TVCM に関しては、販売停止期間中も放映が継続されており、明白な「おとり広告」である。この TVCM は料理①を強調する内容であったため、販売停止に対応するためには広告を中止するしかなかったが、「コミュニケーション企画推進部の管掌役員 (筆者注: FLC 執行役員兼ス社取締役) 及び担当部長 (筆者注: コミュニケーション企画推進部長) は、仮に、上席者に確認しても、CM 打ち切りを認めてもらえないだろうとの思い込み、あるいは予測のもと、その検討すらしなかった」(調査報告書 29 頁)とされる。

料理①のウェブサイト広告に関しては、ス社販促企画課が9月14日に販促課に要請したことにより、画像部分に「ご好評につき店舗により完売している場合がございます」との記載が追加された。しかし、全社的に料理①の販売を停止する以上、「店舗により完売」との表示は虚偽である上に、追加記載の文字も「当該広告における他の文字と比べて小さかった」(調査報告書 20 頁)とされる。料理②については、17日にウェブサイト広告を終了しており、販売停止期間中は広告を掲載していない。しかし、既に販売停止を決定していたにもかかわらず、17日までウェブサイト広告を継続したことは問題である上に、販売停止についての告知はなかった⁽²⁷⁾。

店舗での告知に関しては、ス社販促企画課が料理①又は②の販売停止を告知するポスターを作成し、9月13日から店舗の待合席等に掲示した。それまで販売調整の経験がなかったため、ポスターには商品売切れ時の定型文である「大変ご好評につきまして入荷待ちとなりご用意できません」(調査報告書 10 頁。下線筆者)と記載されていたが、料理①・②は材料が共通であり、「入荷待ち」という説明は事実と反していた。

5.4 クレーム対応

キャンペーン①・②に関するクレームの大半が「うに」商品の未販売であり、特に料理①の販売を停止した9月14日～17日にクレームが続出した。その内容は、「うにに包み

(26) ちなみに、「「売切御免」との表示があれば「おとり広告」に該当しない」とは言い切れない。前掲「おとり広告に関する表示」は、「取引の申出に係る商品又は役務の供給量が著しく限定されているにもかかわらず、その限定の内容が明瞭に記載されていない場合」(第2号)も禁止対象としており、この規定の運用について「「おとり広告に関する表示」等の運用基準」(平成28年4月1日 消費者庁長官決定)は、「(広告商品等の販売数量が予想購買数量の半数にも満たない場合には、) 実際の販売数量が当該広告、ビラ等に商品名等を特定した上で明瞭に記載されていなければならない、販売数量が限定されている旨のみが記載されているだけでは、限定の内容が明瞭に記載されているとはいえない」(下線筆者)と解説している。

(27) 調査報告書も、「いったんキャンペーン期間を告知している以上は、その一部の期間において販売を停止するのであれば、そのことが明確に把握できる態様での告知が必要である」と批判している (同 20 頁)。

のため来店するもいつも品切れで不満」「うに包みが入荷待ちなのに3種盛の方が販売されているのはおとり広告ではないのか」「うに包みの販売が週末のみならCMでも週末のみと知らせてほしい」（調査報告書12頁。下線筆者）などであった。キャンペーン①終了後の9月22日に、ス社経営会議に対してクレームの報告が行われたが、「販売停止をした以上はやむを得ないクレームとの程度の認識であり、経営会議において広告の訂正、停止等について議論がなされた形跡は確認されなかった」（調査報告書23頁）とのことである。

6. 第2事件

スシローでは、11月26日～12月12日にかけてキャンペーン「冬の大感謝祭 冬のうまいもん」（以下、「キャンペーン③」）を実施し、「冬の味覚！豪華かにつくし」として生ずわい・てんこ盛り・天ぷら・押し寿司の4種を長方形の皿（スシローでは「中皿」と呼称）に載せた商品（以下、「料理③」）を780円で提供した。本件については、以下のとおり多くの店舗で料理③が販売停止となっていたにもかかわらず、スシローがその旨を広告で告知しなかったことから、消費者庁は「取引を行うための準備がなされていない場合」（前掲告示第1号）に該当すると認定した⁽²⁸⁾。

6.1 食材の調達と90円セールの実施

7月頃にス社販促企画課はAIシステムを用いて計画数量を22万皿と決定し、商品部に食材の調達を要請した。料理③は初めての企画で「キャンペーン③の目玉商品ではない」（調査報告書16頁）とされ、広告における比重もそれほど大きくなかったことを勧告すると、実験的性格が強い商品であり、もともと計画数量は保守的に見積もられたと推察される。

11月10日にス社経営会議は、通常100円で販売している商品を90円で販売する「90円セール」（平日15時以降で土日祝は対象外）をキャンペーン③と並行して実施することを急遽決定した。その事情については、「キャンペーン③の前の時期において、同業他社が実施したキャンペーンが好調であったことから、短期的であったとしても同業他社から空気に押されているのであれば、このタイミングで刺激を入れても良いのではないか。加えて、まん延防止等重点措置が解除された後も顧客の戻りが良くなかったことから、外で食事をする機会を作るきっかけになればと考えた」（調査報告書13頁）とされる。90円セールの集客効果は非常に高く、「通常時に比して130%～140%」（調査報告書13頁）になるため、顧客増に伴って料理③の注文も増えることが当然に予想された。

その一方で、キャンペーン③直前の11月10日～23日に実施された「かにづくし」と称するキャンペーンでは、「かにを用いた商品の売上が予測を上回り、多くの店舗で欠品が生じていた」（調査報告書18頁）とされ、「かに」に対する消費者の需要が予想以上に

(28) 前掲「「おとり広告に関する表示」等の運用基準」は、複数の店舗で販売する旨の広告について、「広告した商品又は役務の取引を行わない店舗がある場合には、その店舗名が記載されている必要があり、記載されていない場合には、当該店舗において広告商品等について取引を行うための準備がなされていない場合（告示第1号）に当たる」としている。

伸びていることが判明した。しかし、料理③の食材である「冷凍かに」は、単価は「うに」の数分の一にとどまるものの、「本件キャンペーン③のための特注品であり、そもそも追加調達することができない食材」（調査報告書13頁）であったため、調達量が実需と大きく乖離することになった。

6.2 販売の停止

上記のとおりスシローではキャンペーン③の開始前に欠品の発生を十分に予見できたが、キャンペーン内容や広告の見直しを行わなかったため、キャンペーン開始直後から料理③の販売を停止する店舗が続出した。「スシローの当時の営業店舗605店舗のうち、本件キャンペーン③開始4日目の同月29日には販売停止店舗が合計124店舗にのぼり、開始11日目の同年12月6日には合計503店舗まで到達、本件キャンペーン③の最終日である同月12日には合計574店舗が販売を停止しているという状況であった」（調査報告書14頁）とされる。

このうち5店舗ではキャンペーン開始翌日の11月27日から販売を停止するなど、販売期間に関して店舗間の不均衡が著しい。相当数の店舗ではキャンペーン期間の当初だけ料理③を販売する（＝すぐに販売を停止する）つもりで、敢えて仕入量を絞り込んでいたと認められる⁽²⁹⁾。料理③は通常商品とは異なる中皿を使用していた上に、うち1個（てんこ盛り）は寿司の形状が特殊であるため、オペレーションが煩雑化することを店舗側が嫌ったのではないかと推察される⁽³⁰⁾。キャンペーン期間の当初だけ販売したのは、TVCMの展開や店頭に「のぼり」やポスターを掲出する関係で、「当店でも料理③を販売した」という実績を残すためであろう。

6.3 広告状況

措置命令の対象となった広告は以下のとおりであるが、料理③はキャンペーン③の目玉商品ではなく、その扱いはそれほど大きなものではなかった。なお、ウェブサイト広告には「売切御免!」と表示されていたが、TVCMにはその表示はなかった。

・TVCM 11月26日～12月12日（キャンペーン③の全期間）

・スシローウェブサイトでの広告 11月24日～12月12日

ス社販促企画課や販促課では、キャンペーン③開始後に料理③の販売を停止する店舗が続出していることを認識していたが、広告の中止・変更の措置を取らなかった。「料理③に関するキャンペーン期間前に、公正取引委員会からの第一報が入っていた」（調査報告書22頁）とされ、第1事件の調査開始を認識していたにもかかわらず、スシロー側は広告を放置したことになる。

その理由についてス社販促企画課の関係者は、「かにはキャンペーン商品であるものの、売上全体に占める割合が大きくなかったため注目していなかった」（調査報告書19頁）、「料理③は完売すれば終わりという認識であったこと、90円セールの対象となる食材の在庫管理に人手を割かれていたこと等から、本件料理③の販売を停止した店舗が続出している状

(29)「店長の判断等により、早期に欠品を生じさせた店舗がある」（調査報告書28頁）。

(30)「料理③のような中皿の商品は、店舗における調理及び管理に手間がかかる」（調査報告書12頁）。

況に対して、特段の問題意識を抱かなかった」(前同 14 頁)と証言している。もともと料理③を重視していなかったことに加えて、全社的に販売調整を実施した第 1 事件とは違って、店舗レベルでの欠品発生については「完売すれば終わり」と容認していたのである。

6.4 クレーム対応

本件については、「スシローの経営会議への出席者であっても、「公正取引委員会による本件の調査が行われるまで、本件料理③について顧客から多数のクレームが寄せられていることを把握していなかった。」と述べるヒアリング対象者が多数存在した」(調査報告書 16 頁)とされる。また、ス社販促企画課でも、「本件料理③は本件キャンペーン③の目玉商品ではないとの認識であったことから、本件料理③に対するクレームという観点からは確認していなかった」(前同)とのことである。料理③に対する関心が希薄であったことから、料理③に対するクレームも軽視されたと認められる。

7. 第 3 事件⁽³¹⁾

スシローでは、2022 年 6 月 1 日～同 12 日に地域限定型のキャンペーン「100 円大とろ」「100 円倍とろ」「特ネタ大とろ半額」(通常価格 300 円を半額の 150 円で提供)を実施し、全国の店舗で 3 商品のいずれか 1 つだけを提供した。このキャンペーンに関連して、以下の 2 件の問題が発生した⁽³²⁾。

- (1) 6 月 3 日 11:55～13:55「ヒルナンデス！」において「100 円倍とろ」の販売告知 CM を放映したが、放映地区 44 都道府県のうち 32 道府県の店舗で「100 円倍とろ」を販売していなかった。
- (2) 6 月 4 日 7:58～9:30「サタデープラス」において「特ネタ大とろ」の割引販売告知 CM を放映したが、放映地区 45 都道府県のうち 34 都道府県の店舗で割引販売を実施していなかった。

本件は措置命令の対象外であるが、これらの広告は「合理的理由がないのに実際には取引する意思がない場合」(前掲告示第 4 号)に該当すると認められる。本件についてスシロー側は、原因や再発防止対策についてまったく開示せず、「この度、放送しました TVCM につきまして、放送内容とエリア販売対象商品に相違があったことが判明いたしました」とだけ説明しているが、広告担当の販促課が地域限定型のキャンペーンであったことを認識していなかったとは考えられない。全国同時放送の番組でも地域ごとに TVCM を差し替えることは可能であるが、それに伴う手間や経費の上昇を嫌ったと推察される。

(31) これ以外にもスシローでは、2022 年 7 月 13 日～同 28 日にキャンペーン「何杯飲んでも「生ビールジョッキ」半額」を実施し、「生ビールジョッキ」(通常価格 480 円)を半額の 240 円で提供したが、一部店舗において対象期間よりも早く告知物を掲出したため、それを誤認した顧客が通常価格の支払いを求められるという事案が発生した(ス社発表資料「7 月 13 日からの何杯飲んでも「生ビールジョッキ」半額キャンペーン」に関するお詫びと再発防止策等のお知らせ(続報)」(2022 年 7 月 16 日))。しかしこの事案は店舗管理の失敗が原因であり、第 1～第 3 事件との関連性が乏しいことから本稿では取り扱わない。

(32) ス社発表資料「TVCM 放送エリアと販売商品の相違に関するお詫びとお知らせ」(2022 年 6 月 4 日)

8. 事件の背景

スシローでは、「過去のキャンペーンにおいても対象商品の欠品に関するクレームは頻繁になされていた」(調査報告書 23 頁)、「従前よりキャンペーン商品の欠品に対する顧客からのクレームは決して少なくはなかった」(前同 32 頁)とされる⁽³³⁾。キャンペーン対象商品の欠品が頻発していた上に、近年では広告の中止・変更が行われていないことから判断すると、第1事件及び第2事件は決して例外的な事象ではなく、むしろスシローの常態であった。その背景として、「欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足」「販売予測の検証不足」「広告部門の懈怠」「ワンマン経営者に対する迎合」「リスク管理部門の機能不全」が挙げられる。

8.1 欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足

ス社販促企画課では、日々の販売実績データをその翌日には入手しており、欠品状況も把握していた。しかし欠品情報の取扱いは、「1週間ごとに欠品情報をスシローの経営会議に報告していたものの、リアルタイムで情報が提供されないため、2週間程度のキャンペーンの場合には、欠品情報が経営会議に共有されるのがキャンペーン終了後又はそれに近い時期となることも多(かった)」(調査報告書 19 頁)とされる。

そもそもスシローでは「完売すれば終わりという認識」(調査報告書 14 頁)であり、欠品の発生を重要な問題とは受け止めていなかった。前述(6.3 参照)のとおり第2事件でも、多数の店舗で欠品となっていることを関係者は認識していたが、広告の中止・変更の必要性を感じなかった。このように欠品が軽視されていた背景として、消費者が一回の来店で様々な種類の寿司を食するのが通例であり、特定商品の欠品が満足度の大幅な低下につながらないことや、水産物は自然環境に左右されるため消費者が欠品に寛容であることなど、寿司業界特有の事情により欠品に伴うレピュテーションの毀損が小さいことが挙げられる。

ちなみにスシローでは、営業用の表示について社内研修を行っていたが、「「おとり広告」について、広告を所管する当社コミュニケーション企画推進部をはじめとして当社及びスシローの役職員において意味内容を正確に理解していないものがほとんどであった」(調査報告書 31 頁)とされる。その事情については、「景品表示法について、優良誤認表示に関する研修はなされてきたものの、「おとり広告」に関する役職員への教育・啓発がほとんど実施されてこなかった」(調査報告書 31 頁)、「景品表示法の優良誤認表示の問題には留意していたものの、おとり広告に対する意識は特になかった」(前同 23 頁)と説明されている。上記のとおり欠品の発生について特段の問題意識を持っていなかったため、「おとり広告」に対する関心も希薄になり、社内教育を実施する必要性を感じていなかったと推察される⁽³⁴⁾。

(33) 「(公正取引委員会から、) 本件以外についても、同様の事象が生じていたことも指摘がなされている」(調査報告書 25 頁)。

8.2 販売予測の検証不足

スシローで欠品が頻発した事情の一つとして、「より精度の高い販売数量の予測のためには、実施したキャンペーンにおける販売予測と実績とを事後的に比較して、その乖離状況及びその原因分析を行い、予測方法の修正や見直しを検討すべきであったが、本調査の結果、当社及びスシローにおいて、そのような分析や検討が継続的になされている事実は確認されて（いない）」（調査報告書 18 頁）と指摘されている。販売予測と実績値を比較し、その乖離の原因を検証することはマーケティングの基本であるが、それが出来ていなかったために販売予測の精度が低かったと認められる。さらに調査報告書は、「販売予測数量の算出方法ですら、各担当者のヒアリング内容に齟齬が生じており、同課の中での情報共有や教育等が適切に行われていない可能性も否定できない」（同 30 頁）と指摘している。

その背景として、前述（3.3 参照）のとおりキャンペーンにより集客する戦略を取っていた関係で、ス社販促企画課が繁忙だったことが挙げられる。「（ス社販促企画課は、）月 2 回のキャンペーンを実施するだけでも人手は精一杯であり、モニタリングや事後の検証等には十分手が回っているとは言い難い」（調査報告書 24 頁）、「概ね 2 週間から 3 週間の期間のキャンペーンを年間約 20 回程度実施しており、実質的には、常に、新たなキャンペーンの策定と、実施中のキャンペーンの販売状況のモニタリング等に追われていた」（前同 30 頁）とされる⁽³⁴⁾。さらに、上記のとおりスシローでは欠品に対する問題意識がもともと不足していたため、事後検証の必要性をあまり感じていなかったと推察される。

8.3 広告部門の懈怠

FLC の「表示管理規程」の第 14 条第 3 項は、「既に使用されている管理対象表示に疑義が発生した場合、緊急又はやむを得ない事情がある場合を除き、表示管理責任者は、対象となる表示の使用を一時的に停止または中止の指示を表示統括責任者より得た上で、表示決定部署のほか、速やかに顧客対応部門、広報担当部門を含む関連部署と連携し対応について協議する」と定めているが、本事件では表示統括責任者や表示管理責任者は特段の措置を取らなかった。その事情については、「広告担当部署であるコミュニケーション企画推進部の担当者ですら、表示管理規程の存在を認識しておらず、（中略）「表示管理責任者」であるコミュニケーション企画推進部長も、自らが「表示管理責任者」の地位にあることの認識もなく、「表示統括責任者」であるコミュニケーション企画推進部管掌役員も自らが「表示統括責任者」の地位にあることの認識もなかった」（調査報告書 22 頁）とされる。

FLC の社外取締役である高岡浩三氏（元ネスレ日本社長兼 CEO）は、「在庫状況に応じて機敏に広告宣伝を切り替えなければいけないという意識が薄く、その体制ができてい

(34) 前述（4.2 参照）のとおり法務課がネーミング会議や広告物の審査に参加していたのは、キャンペーン商品の名称や広告内容が景品表示法の優良誤認表示に当たらないかどうかをチェックさせる目的であったと考えられる。

(35) 第 2 事件では販売を停止する店舗が続出したにもかかわらず、その状況を放置した事情の一つとして、ス社販促企画課の関係者は「90 円セールの対象となる食材の在庫管理に人手を割かれていたこと」（調査報告書 14 頁）を挙げている。

なかったのが原因です。(中略)商品が欠品した時点で、すぐその新商品やキャンペーンのCMは差し替える。差し替えるものがなければACジャパン(公共広告)ですね。そうした基本動作ができておらず、それが問題であるという自覚が足りなかった」(下線筆者)⁽³⁶⁾と説明している。前述(8.1参照)のとおり欠品や「おとり広告」に対する問題意識が不足していたため、広告の中止・変更という発想が乏しかったと認められる。

その一方で、第1事件に関しては、料理①のウェブサイト広告に「ご好評につき店舗により完売している場合がございます」との記載が追加された事実が示すとおり、広告部門関係者も何らかの対応を取ることが必要と認識していた。それにもかかわらず、「当社グループにおいては、従前よりTVCMの中止は行わないこととなっており、具申しても聞き入れてもらえないと決めつけ、具体的な行動には何ら出なかった」(調査報告書32頁)とされる。

その事情の一つとして、「過去に実施したキャンペーンにおいて、キャンペーン商品の欠品が発生した際に、上席者に対して、TVCMの中止を進言したところ、多額の費用を投下しているTVCMを中止する前に、その他に打てる方策をまずは打つべきとの叱責を受けた」(調査報告書11頁。下線筆者)との証言がある⁽³⁷⁾。前述(3.3参照)のとおりキャンペーンにより集客する戦略を取っていたため、TVCMの中止により売上に悪影響が出ることや、多額の広告宣伝費が無駄になることへの懸念がTVCMの放置につながったと推察される。

8.4 ワンマン経営者に対する迎合

東芝不正会計事件を分析した樋口(2017)は、東芝社内では、たとえ不正な指示であっても上位者に迎合することが下位者の処世術となっていたと指摘した上で、「強圧的な上位者に対して下位者が迎合的になるために、上位者の不適切な指示に対する組織内の抵抗が希薄となり、あるいは上位者に追従した報告が行われることにより、組織不祥事が誘発されるリスク」を「上位者への迎合のリスク」と定義した(同120頁)⁽³⁸⁾。スシローで広告の中止・変更が実施されなかった事情の一つとして、この「上位者への迎合のリスク」が挙げられる。

広告の中止・変更はキャンペーンの中止や変更(期間短縮など)につながるため、ス社取締役会に報告して了解を得ることが必要となる。しかしコミュニケーション企画推進部管掌の執行役員(ス社取締役兼任)やコミュニケーション企画推進部長という上級管理者でさえも、「上席者に確認しても、CM打ち切りを認めてもらえないだろう」(調査報告書29頁)と考えていた⁽³⁹⁾。この点について調査報告書は、「上席者の決定した内容が絶対的であり、広告内容の訂正を含め、法令やコンプライアンス上の問題点を上席者に進言

(36) 日経クロストrend 2022年9月13日記事「「おとり広告」に喝 スシロー親会社社外取締役、元ネスレ高岡氏」<<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00704/00005/>>(2022年12月7日最終確認)

(37) 「TVCMを用いる場合には相当程度の費用が必要であり、事後に変更や取りやめを要する事態になれば、想定していた費用対効果は得られなくなる」(調査報告書26頁)。

(38) 同様のケースとしては、スルガ銀行不正融資事件(樋口(2021)参照)が挙げられる。

(39) ス社経営会議の出席者も、「一度走り出したキャンペーン内容を変更することへのハードルが高かった」(同19頁)と証言している。

しずらい企業風土が窺われ（る）」（同 24 頁）、「法令やコンプライアンス上の問題点を上席者に進言することは差し控えるべき（進言したとしても採用されない）」という企業風土が醸成されていた」（同 30 頁）と指摘している。

当時の FLC 取締役会は 9 人の取締役で構成されていたが、そのうち社内取締役は FLC 代表取締役社長兼社取締役会長の水留浩一氏 1 人であり、執行役員でさえも進言に躊躇するほどの「上席者」は水留氏と認められる。スシローでは同氏によるワンマン経営が行われていたため、「上位者への迎合のリスク」が発現したと推察される⁽⁴⁰⁾。欠品やクレームを即報する仕組みが無かったことや、公正取引委員会が第 1 事件の調査を開始したにもかかわらず、第 2 事件・第 3 事件を予防できなかったことを勘案すると、水留氏がリスク管理やコンプライアンスを軽視していたと言わざるを得ない。また、前述（8.1 参照）した欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足も、水留氏の姿勢を反映していると考えられる⁽⁴¹⁾。

なお、水留氏のワンマン経営が放置されていたことや、第 1 事件の調査開始後に FLC 取締役会が何らかの行動を取った形跡が見当たらないこと⁽⁴²⁾に鑑みると、FLC のガバナンスが機能不全に陥っていた可能性が高い。この点について調査報告書は沈黙⁽⁴³⁾しているが、FLC の 8 人の社外取締役の中に外食産業の経験者が皆無であったことから、実務面の監視能力が不足していたと考えられる⁽⁴⁴⁾。ガバナンスの向上に当たっては、取締役会における社外取締役の比率増大にはさほど意味がなく、その人選が重要であることを示している。同様のケースとしては、新銀行東京の経営悪化事件（樋口（2011a）参照）が挙げられる⁽⁴⁵⁾。

(40) スシローで特別なキャンペーンと見做されていた 90 円セールに関し、「『当社及びスシローの代表者の鶴の一声で 90 円セールの実施が決定した。』と述べるヒアリング対象者が複数存在した」（調査報告書 13 頁。下線筆者）とされる。

(41) 「当社グループの上層部のコンプライアンス意識の低さ（コンプライアンス重視の姿勢がなかったこと）が、結果としてすべての役職員に悪影響を及ぼしていた」（調査報告書 32 頁）。

(42) 公正取引委員会の調査について取締役会への報告がなかったとすれば、水留氏の善管注意義務違反と考えられ、報告を受けたのに取締役会が行動しなかったとすれば、社外取締役にも重大な責任がある。いずれにしてもガバナンスの機能不全ということになる。

(43) FLC のガバナンスに関して調査報告書は、「監査等委員自身も当社の表示管理規程やクライシス管理規程等の関連規定の整備・運用に関する監査体制が十分でなかった点、委員会自ら積極的な情報収集を行い、より早期かつ詳細に問題点を把握して取締役会で問題提起すべきであった点などを大いに反省しなければならない」（同 32 頁）と記すだけである。調査報告書の作成者が監査等委員会である以上、自らの責任に関わる記述を回避したということであろう。

(44) 外食産業にもかかわらず、FLC 取締役会がクレームに関して情報提供を求めたり、議論したりした形跡が見当たらないことから、社外取締役が監視上のポイントを理解していなかった可能性が高い。特に、監査等委員会の委員長であった O 氏（2018 年 12 月就任）は、常勤であった上にス社の監査役も務めており、実情把握が可能だったと考えられるが、その活動に関して調査報告書にまったく記述がないのは不可解である。東芝株主圧力事件（樋口（2022）参照）と同様に「常勤社外役員の社内化」（常勤の社外取締役が緊張感や独立性を喪失し、執行部寄りの姿勢となること）の問題が発生していた可能性がある。

(45) 同事件を分析した樋口（2011a）は、デフォルトの大量発生への対処が遅延した事情として、取締役会の中で社内取締役は 1 人だけで、残りの社外取締役には銀行業務の経験者が皆無で経営実態の理解が乏しく、社内取締役の言いなりになっていたと指摘した。

8.5 リスク管理部門の機能不全

FLCの広告関係のリスク管理部門としては、コーポレートコミュニケーション部及び法務課が挙げられるが、いずれも機能不全に陥っていた。その背景として、広告担当のコミュニケーション企画推進部を管掌する執行役員（ス社取締役兼任）が両部門を兼任していたことが挙げられる。

8.5.1 クレーム対応の機能不全

スシローの店舗等に寄せられた顧客のクレームは、コーポレートコミュニケーション部で集約された後、週報の形で件数が役員に通知され、さらにス社経営会議で月次報告が行われていた。リアルタイムでクレームをモニタリングして情報共有する仕組みは存在せず、事後の対応についても、「過去のキャンペーン実施時のクレームを精査して、消費者のキャンペーン対象商品を目当てに店舗に行ったのに、提供がなされていない、という極めて当たり前の意見を真摯に受け止め、経営会議において具体的な対策を議論するという運用まではなされていなかった」（調査報告書23頁）とされる。

クレームが軽視されていた背景として、もともと回転寿司業界は「比較的顧客からのクレームが多い業種」（調査報告書23頁）であり、ある程度のクレームの発生は当然と受け止められていたことが挙げられる。例えば第1事件ではクレームが続出し、その中には「おとり広告」の指摘も存在したが、関係部署や経営陣が重大事と受け止めた形跡はなく、「販売停止をした以上はやむを得ないクレームとの程度の認識」（調査報告書23頁）であった。

ただし、スシローがクレームをまったく無視していたわけではない。監査等委員会のヒアリングでは、第1事件について「平日は顧客単価を上げる必要がある一方、休日は顧客からのクレームが続出するのを防ぐべく、本件販売調整を行った」（調査報告書9頁。下線筆者）、第2事件について「料理③が本件キャンペーン③の目玉商品ではなく、仮に欠品したとしても不満を抱く顧客は限定されると見込まれた」（前同23-24頁。下線筆者）との証言がなされている。要するに、クレーム数が一定範囲に収まればよいとの方針だったと推察される。

8.5.2 法務課の機能不全

キャンペーン③の開始前に公正取引委員会から第一報が入り、スシロー側では「おとり広告」に特段の注意を払ってしかるべき状況だったにもかかわらず、第2事件さらには第3事件が発生した。当時、広告物の審査に参加していた法務課が「おとり広告」について注意喚起した形跡が見当たらないのは不可解と言わざるを得ない。

社外取締役の高岡氏は「こうした対応（筆者注：欠品時の広告変更）がネスレでは機能していて、スシローでできていなかったのはなぜか。両者かの違いを考えると、法務部門の権限が挙げられます。ネスレの場合、法務は社長直轄組織で、法務部長は例外なく執行役員です。だから役員会議に出席しているんですね。一般的に日本企業は、法務部門の立ち位置が低いように感じます。（中略）営業部、営業本部長の力が強く、執行役員会に法務部長がいない場合が多い。だから、売り上げ至上主義の商売が優先されてしまう」⁽⁴⁶⁾と説明している。FLCの法務部門は総務部内の法務「課」であるため発言力が弱かった上に、前述（8.4参照）のとおりリスク管理やコンプライアンスを軽視するワンマン経営者の水

留氏に迎合して、積極的に問題提起をしなかったと推察される。同様のケースとしては、DeNA の著作権侵害事件（樋口（2019）参照）が挙げられる⁽⁴⁷⁾。

8.5.3 リスク管理部門管掌の執行役員の兼任

東海ゴム工業の労働安全衛生法違反事件を分析した樋口（2013）は、顧客に対する供給責任とコンプライアンスを両立できないトレードオフ状態に陥った担当者が、供給責任を優先するために敢えて法令違反を犯したと指摘した。その上で、この問題を「目標間のトレードオフによる組織不祥事リスク」と整理し、「実務上の制約によって、組織が追求する諸目標の間にトレードオフの関係が生じた際に、安全性やコンプライアンスという目標が相対的に軽視され、組織不祥事が誘発されるリスク」と定義した⁽⁴⁸⁾。

上記のクレーム対応の機能不全については、コーポレートコミュニケーション部管掌の執行役員が、経営陣に対してクレームのリスクや対応の必要性を積極的に説明すべきであった。法務課の機能不全については、同課が積極性を発揮するよう総務部管掌の執行役員が指導すべきであった。そうした対応が行われなかった事情として、広告担当の執行役員が両部門を兼任していたことが挙げられる。

FLC の 2021 年 9 月期有価証券報告書によれば、執行役員（ス社取締役兼任）の福山知子氏が「コミュニケーション企画推進・CRM 推進・コーポレートコミュニケーション・総務・秘書・SDGs 管掌」とされている（下線筆者）。福山氏が、広告による業績拡大を目指すコミュニケーション企画推進部と、リスク管理を担当するコーポレートコミュニケーション部・総務部法務課の執行役員を兼任していたため、「目標間のトレードオフによる組織不祥事リスク」が発現したと推察される⁽⁴⁹⁾。このような兼任が行われた背景として、前述（8.4 参照）のとおりワンマン経営者である水留氏が、リスク管理部門の独立性の意義を認識していなかったと考えられる⁽⁵⁰⁾。

(46) 前掲日経クロストrend 2022 年 9 月 13 日記事

(47) 樋口（2019）は、DeNA がワンマン経営に陥っていたことを指摘した上で、「（法務部側は）事業の問題点について相当程度認識していた。それにもかかわらず、（中略）自ら能動的に対策を実施することはなく、敢えて同事業への介入を避けていた様子が認められる」「（同事業に）期待をかける経営者に法務部が間接的に「遠慮」したと考えるべきであろう。（中略）この「遠慮」をより直接的に表現すれば、経営者への迎合による職責の放棄である」（同 114-115 頁）と解説した。

(48) 同様のケースとしては、東芝不正会計事件（樋口（2017）参照）が挙げられる。

(49) FLC では、報酬の一環として新株予約権を執行役員に付与しており、福山氏は業績向上のインセンティブを与えられていたと推察される。

(50) FLC のその他のリスク管理体制として内部統制委員会が設置され、「様々なリスクを一元的に俯瞰することにより、リスクの洗い出し、評価、予防を行い、またリスクが顕在化した場合は迅速かつ的確に対応することにより被害を最小限に食い止め、再発を防止し当社の企業価値を保全することと、法令を遵守することを目的に「リスク管理規程」「内部統制システム運用規程」を制定し、その運営を内部統制委員会によって行っております」（コーポレートガバナンス報告書（2021 年 12 月 27 日更新））とされているが、本事件に関して内部統制委員会が対応した形跡は見当たらない。同委員会では代表取締役社長の水留氏が委員長を務め、さらに福山氏が管掌する総務部が事務局を務めていたため、機能不全に陥っていた可能性が高い。

9. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる（図1参照）⁽⁵¹⁾。

①直接原因

原因 A 欠品発生に対して広告の中止・変更を行わなかったこと

②Ⅰ種潜在的原因

原因 B 販売予測と実績値の乖離に対する検証の不足

原因 C 広告担当部門の懈怠

原因 D クレーム対応の機能不全

原因 E 法務課の機能不全

③Ⅱ種潜在的原因

原因 F 欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足（原因 A・B・C の背景）

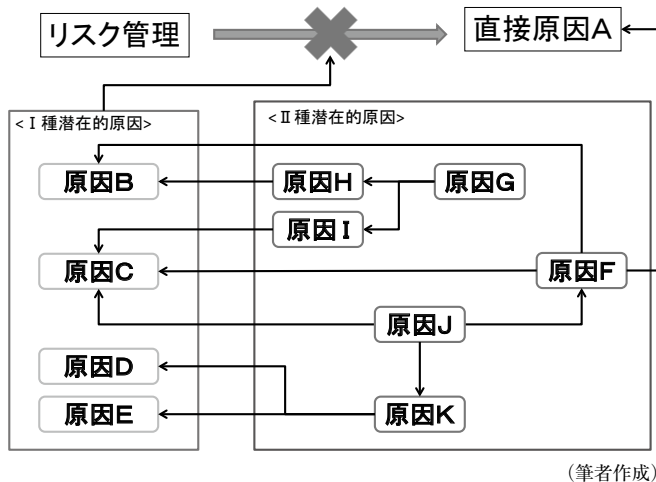
原因 G キャンペーンの連続により集客する戦略（原因 H・I の背景）

原因 H ス社販促企画課の繁忙（原因 B の背景）

原因 I 広告中止に対する懸念（原因 C の背景）

原因 J ワンマン経営とそれに対する迎合（原因 C・F・K の背景）

図1 事件の原因メカニズム



(51) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口（2011b）で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とⅠ種・Ⅱ種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するⅠ種潜在的原因と、それ以外のⅡ種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口（2011b）を参照されたい。

原因 K リスク管理部門管掌執行役員の兼任（原因 D・E の背景）

おわりに

本事件に関連して筆者が注目したのは、スシローの店舗管理の弱さである。第1事件では、販売調整に関する店舗への指示が行き届かなかったため、店頭に掲示したキャンペーンの「のぼり」が撤去されず、顧客が販売調整を知らずに入店してしまう問題が発生した。第2事件では、相当数の店舗で取って仕入量を絞り込んだため、料理③の販売期間に関して店舗間で著しい不均衡が発生した。また、注記31に記載したキャンペーン「何杯飲んでも「生ビールジョッキ」半額」事案でも、店舗における掲示ルールが必ずしも遵守されていないことが明らかになっている。

これらの事実は、本部と店舗のコミュニケーションが不足していることを示唆している。調査報告書も「スシローの各店舗を統括するスシローの営業本部においては、各店舗の欠品状況や来店顧客からの苦情等の情報を他部署に共有する役割を果たして然るべきであったが、ヒアリング対象者の中には、「近年では、営業現場からの声が本社に届かなくなった。」と述べる者もいた」（同19頁）と指摘している。

もともと外食産業に関しては、「外食産業の従業員ではパート・アルバイト社員や契約社員の比率が高い。一般企業と比べて入れ替わりも多いだろう。そのため、権限が本社や本部に集中しがちで、現場から意見や提案が出にくい体質がある」⁽⁵²⁾とされる。スシローの場合には、ワンマン経営に加えて、表1のとおり店舗数が2017年9月期の483店から2021年9月期には669店へと急拡大したことが、店舗とのコミュニケーションをさらに困難にしているのではないだろうか。

外食産業では、急拡大したチェーンが店舗管理の劣化により顧客の信頼を失って凋落するケースが少なくない。スシローの今後の経営を注視することとしたい。

〔参考資料〕

FLC 監査等委員会（2022）「調査報告書」（2022年7月6日）

樋口晴彦（2011a）「新銀行東京の経営悪化事案に関する事例分析」『CUC policy studies review』29号、13-27頁

樋口晴彦（2011b）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 ―18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化―」『CUC Policy Studies Review』30号、13-24頁

樋口晴彦（2013）「東海ゴム工業の労働安全衛生法違反事件の事例研究」『危機管理システム研究学会（ARIMASS）研究年報』11号、1-9頁

樋口晴彦（2017）『東芝不正会計事件の研究 ―不正を正当化する心理と組織―』白桃書房

樋口晴彦（2019）『ベンチャーの経営変革の障害』白桃書房

(52) Business Journal 2022年7月17日記事「客をクレーマー扱い…スシロー、キャンペーン不祥事連発の裏に危うい企業体質」<https://biz-journal.jp/2022/07/post_307338_3.html> (2022年12月7日最終確認)

樋口晴彦 (2021) 「スルガ銀行不正融資事件の事例研究 (Ⅱ)」『千葉商大論叢』58 (3), 105-150 頁

樋口晴彦 (2022) 「東芝株主圧力事件の事例研究」『千葉商大紀要』60 (1), 97-140 頁

(2022.12.8 受稿, 2023.2.27 受理)

— Abstract —

Study of the Violation Case of the Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations by Akindo Sushi Co.

The study focused on analyzing the Violation Case of the Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations by Akindo Sushi Co. While there were frequent problems with product shortages, the company has not stopped or changed advertisements and decoy advertisements violating the Act have become the norm. The reasons include lack of awareness of problems, insufficient verification of sales forecasts, neglect of duties in the advertising department, pandering to CEO, and dysfunction of the risk management department.

2022 年学外研究活動報告

(2022 年 1 月～2022 年 12 月)

本報告は会員から報告のあったものを掲載してあります。——◇運営委員会

〔学会報告〕

報告者名	題 目	学 会 名	月
趙 軍	「大学での歴史教育の意味について」	新世紀人文学研究会主催「第5回 新世紀人文学研究会研究大会」(オンライン式)	4
師 尾 晶 子	「パルテノン」とアテナ女神聖財財務官の聖財記録をめぐる覚え書きーファン・ロークハイゼン (J. van Rookhuijzen) の研究をめぐる	2022 年度パルテノン科研第1回研究会例会	4
杉 田 文	「沿岸域地下水における津波の影響」	日本地下水学会地下水のサロン	7
川 崎 知 巳	スクールカースト現象への教員の対応等についてー現大学生の回顧的インタビューを基に M-GTA を用いた質的研究ー	日本学校心理学会	8
常 見 陽 平	基調講演「コロナ時代のビジネスマナーの考察 ～オンライン選考のマナーの模索～」	秘書サービス学会	8
川 崎 知 巳 [㊦]	オンライン上で行うソーシャルスキルトレーニング・ヨガプログラムの実践及び工夫ーソーシャル・エモーショナル・ヘルス・サーベイ (SEHS) を効果指標に用いて	日本 LD 学会	10
趙 軍	「高遠から見るアジア——アジア主義者としての中村弥六」	中村弥六研究会、科学研究費助成金基盤研究C-研究課題「グローバルヒストリーの中のアジア主義者・中村弥六ー未公開資料に基づく基礎的研究」共催「シンポジウム 蘇る中村弥六・布引丸事件」(ハイブリッド式)	10
中 村 元 彦 [㊦]	DX によるデータの標準化の動向と内部統制の信頼性への影響	日本ガバナンス研究学会研究部会「デジタル・トランスフォーメーションが内部統制に与える影響と外部会計監査人による対応に関する研究」	11
師 尾 晶 子	アカルナイのデーモス決議とディオンの奉納碑ーSEG 21.519 と RO 88	2022 年度古代ギリシア文化研究所秋季研究集会	11

〔寄稿〕

執筆者名	論文名	掲載誌名その他	月
杉田 文	巻頭言「パンデミック下で推進する学会活動」	地下水学会誌 第64巻 1号	1
中村 元彦	電子帳簿保存法	青山アカウンティング・ レビュー 第12号	2
中村 元彦 [㊦]	AI等のテクノロジーの進化が公認会計士 業務に及ぼす影響	日本公認会計士協会 ホームページ, 理化学 研究所革新知能統合研 究センターホームページ	2
中村 元彦 [㊦]	内部統制の教材としてのオープンソース ERP	内部統制 NO. 14	3
師尾 晶子	書評: Rosalind Thomas, <i>Polis Histories, Collective Memories and the Greek World</i> . Cambridge UP 2019	『西洋古典学研究』69	3
師尾 晶子	書評: 岸本廣大『古代ギリシアの連邦—— ポリスを超えた共同体』京都大学学術出版 会, 2021年	『西洋史学論集』59	3
師尾 晶子	「パルテノン」とアテナ女神聖財財務官の 聖財記録をめぐる覚え書き—ファン・ロー クハイジェン (J. van Rookhuijzen) の研 究をめぐる	『平成30年度～令和3 年度 科学研究費補助 金 基盤研究 (A) 研 究成果報告書 パルテ ノン彫刻研究—オリエ ント美術を背景とする 再解釈の構築—』	3
中村 元彦	今から押さえるべき電子インボイスの仕様	税務弘報 VOL. 70/ NO. 5	4
Akiko MOROO	Keeping the Sacred Landscape Beautiful and Elaborate: Maintenance of Sanctuaries in Ancient Greece (DOI: http://dx.doi. org/10.14795/j.v9i1)	<i>Journal of Ancient History and Archaeology</i> 9.1	5
趙 軍 [㊦]	「中山艦博物館と武昌市内の革命関連史跡」	『南山大学アジア太平洋 研究センター報』第17号	6
常見 陽平	「育児・介護休業法の曖昧な不安「産後パ パ育休」は社会を変えるのか?」	日本労働弁護団「季刊・ 労働者の権利」348号	11
中村 元彦	紙のインボイスで問題ありませんよ	税務弘報 VOL. 70/ NO. 12	11

2022 年学外研究活動報告

〔著書〕

執筆者名	書名	発行所	月
師尾晶子 [㊞]	周藤芳幸編『古代地中海世界と文化的記憶』	山川出版社	6
趙軍	『日本“大陸浪人” 與侵華戦争』(中国語版)	中国・江蘇人民出版社	8
師尾晶子 [㊞]	長谷川岳男編『はじめて学ぶ西洋古代史』	ミネルヴァ書房	10
常見陽平 [㊞]	『現代用語の基礎知識 2023』	自由国民社	11

〔訳書〕

執筆者名	書名	発行所	月
NGUYEN THI THANH THUY (グエン ティ タ ントウイ)	訳書名：ベトナム統計年鑑 2020 原著者名：General Statistics Office 原著名：Statistical Yearbook of Viet Nam 2020	ビスタ ピー・エス	5

千葉商科大学国府台学会

運営委員会委員

(ABC 順)

赤 木	茅 (基盤教育機構)
荒 川 敏 彦	(商 経 学 部)
出 口 弘	(商 経 学 部)
藤 井 紘 司	(人間社会学部)
藤 原 七 重	(商 経 学 部)
五反田 克 也	(国際教養学部)
平 原 隆 史	(政策情報学部)
越 川 靖 子	(商 経 学 部)
○小 杉 亮一朗	(商 経 学 部)
久 保 裕 也	(国際教養学部)
松 崎 朱 芳	(商 経 学 部)
箕 原 辰 夫	(政策情報学部)
グエン トゥイ	(人間社会学部)
小 黒 岳 志	(商 経 学 部)
大 下 剛	(サービス創造学部)
◎相 良 陽一郎	(商 経 学 部)
鷲 谷 浩 輔	(基盤教育機構)
横 山 真 弘	(サービス創造学部)
朱 珉	(商 経 学 部)

◎委員長

○副委員長

©

2023 年 3 月 31 日発行

千葉商大論叢 第60巻 第 3 号

(通巻第 196 号)

編集発行者 千 葉 商 科 大 学
国 府 台 学 会

発行所 千葉県市川市国府台 1-3-1
(〒272-8512)
電 話 (047) 372-4111(代)

印刷所 株式会社 CUC サポート
ドキュメントセンター
千葉県市川市国府台 1-3-1
(〒272-8512)
電 話 (047) 710-4672

CHIBA SHODAI RONSO

(The Journal of Chiba University of Commerce)

Vol. 60 No. 3 March 2023

Articles

- Service Quality from the Aspect of Engineering
—Evaluation Methods and Using QFD for Service Quality— YOKOYAMA, Masahiro (1)
ANDU, Kazuyo
- Trends in Data Standardization such as ISO21378 and Their Impact on Accounting Audits
..... NAKAMURA, Motohiko (23)
- Situations Causing Embarrassment for Japanese Consumers inside Store
—An Exploratory Study Using Quantitative Text Analysis— MIYAZAWA, Kaoru (49)
MATSUMOTO, Daigo
- Budgetary Practices towards the Realization of Corporate Environmental Strategy
—A Case of Nissan Motor Co., Ltd.— ANDO, Takashi (69)
- Spatiotemporal Analysis of *Mikoshi* Manufacture and Supply Area:
The Case of Gyotoku, Ichikawa City, Chiba Prefecture TANAKA, Yoshikazu (85)
MISUMI, Takafumi
OGUCHI, Kota
- The Impact of Stakeholder Insistence on Justice on Business Strategy:
Penetration of the Circular Economy KAGEURA, Ryohei (107)
FUJISHIMA, Daisuke
HORIGUCHI, Tomonaga
- What Educational Programs in Basic Techniques Should Be Offered in Chiba University of Commerce's General
Education Classes?
—What Form Should Be Taken by the General Education Classes at Chiba University of Commerce? (3)—
..... TANAKA, Shinichiro (119)
- How Natural Disasters Change the Exploration and Exploitation Behavior of Firms
—Text Analysis in the Great East Japan Earthquake— ITO, Taiki (145)
- Research of Regional Gaps in Disaster Risks and Social Capital in the 23 Special Wards of Tokyo
—Is It Possible for Social Capital to Build Disaster Resilient Culture in Down Town Areas?—
..... TOGAWA, Kazunari (157)
- British Political Warfare in the Asia-Pacific War and the Establishment of Political Warfare (Japan) Committee,
1941-1942 NAKAMURA, Yusuke (177)
- Risk Management in Global Supply Chains Related to Economic Security Legislation and Human Rights Due Diligence
—Focusing on the Perspective of International Trade Law and Private International Law—
..... FUJIKAWA, Nobuo (191)
- Study of the Violation Case of the Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations by Akindo
Sushiro Co. HIGUCHI, Haruhiko (215)

News

- Research Activities outside the University (237)

KONODAI INSTITUTE

Chiba University of Commerce

Konodai, Ichikawa, Chiba, Japan