

持続可能な社会に向けた経済と経営

慶應義塾大学大学院商学研究科
2022 年度学事振興資金成果論集

まえがき

永見 尊¹

本論集は、2022（令和4）年度慶應義塾学事振興資金（研究科枠）による慶應義塾大学大学院商学研究科プロジェクト「持続可能な社会に向けた経済と経営」の研究成果をまとめたものである。

2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で可決された「持続可能な開発目標」(SDGs)には、ジェンダー、成長と雇用、イノベーションあるいは気候変動など2030年を年限とする17の国際目標が設定されており、社会活動や経済活動において世界的に取り組まれている。我が国においても様々な場面でこれら持続可能な開発目標に向けた取り組みが紹介されている。本研究プロジェクトは、持続可能な社会が強く意識され始めた現代において、経済と社会と環境のバランスを保ちつつ、政府、企業あるいはビジネスの行動はいかに対応すべきなのかといった問題に関して、商学の多様な視点と分析ツールによって多面的に研究することを目的とする。主課題である「持続可能な社会に向けた経済と経営」に対して、商学の各分野の視点に即したサブ課題が設定され、それぞれの分野の大学院生が指導教授の助言のもとに理論的・実証的分析を行った。

各プロジェクトの成果は、2023年6月27日（火）に開催された研究成果報告会において報告された。この報告会は、これまで日本国内におけるコロナウイルス感染拡大によってオンライン開催が余儀なくされていた状況からようやく脱却し、対面による開催となった。当日の会場では活発な質疑応答が行われ、報告者の各大学院生は専門分野のみならず異なる分野の視点からのコメントを受けて非常に多くの刺激を受けたようである。それらを糧として各自の研究が今後さらに進展することを大いに期待したい。

本論集には、当日の報告のもとになった論文4編を収録した。これらは今後、学術雑誌への発表などを目指して各著者により加筆修正される可能性がある。したがって、これらからの引用を希望する場合には、事前に各著者へご連絡いただけるようお願いする。

¹ 2022年度研究プロジェクト・コーディネーター（研究代表者）、慶應義塾大学大学院商学研究科委員

目 次

福地 駿乃「CSR とブランド・エクイティー 2 次データを利用した既存研究の レビューー」	1
(高橋 郁夫 プロジェクト「企業の持続可能性に果たすマーケティングの役割」)	
濱名 仁美「地域医療の持続可能性—地域医療連携推進法人による信頼関係の構築と 制度の未来—」	10
(権丈 善一 プロジェクト「医業経営および地域医療の持続可能性を高めるための 医療機関連携の実態」)	
脇 拓也「不正防止のための全社戦略の有効性についての考察—収益性・社会 性・倫理性の両立について—」	24
(菊澤 研宗 プロジェクト「持続可能な社会と企業のダイナミック・ケイパビリティ」)	
王 珏「仮想空間上のブランド・ロゴへの消費者反応に対して社会的混雑が 及ぼす影響」	41
(小野 晃典 プロジェクト「広告・マーケティング活動とその環境」)	

CSR とブランド・エクイティ

－ 2次データを利用した既存研究のレビュー －

福地 駿乃介

<要 約>

本稿の目的は、CSR とブランド・エクイティの関係を検討した既存研究のうち、特に2次データを用いて複数の次元のCSR を検討したものについて詳細なレビューを行い、知見のまとめと今後の研究課題の考察を行うことである。3本の既存研究をレビューした結果、複数の次元のCSR がブランド・エクイティに与える影響は一貫していないこと、グローバル・ブランドが分析の焦点となっていたこと、ブランド・エクイティの測定は財務ベースの側面から行われていることが確認された。今後の研究課題として、複数の次元のCSR がブランド・エクイティに与える影響を調整する要因の検討、異なる側面からのブランド・エクイティの測定が挙げられる。

<キーワード>

企業の社会的責任, CSR, ブランド・エクイティ, 2次データ, パネルデータ

1. はじめに

近年、企業経営において、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) を果たすことが求められている。CSR は「企業の利益や法律で要求されていることを超えて、何らかの社会的利益を促進すると思われる活動」(McWilliams & Siegel, 2001, p. 117) と定義され、企業が事業活動を存続させる経済性の責任のみならず、環境やステークホルダー、社会に対する活動が含まれる多次元的な概念である (Dahlsrud, 2008)。企業と社会の相互依存的な関係を踏まえると、企業と社会の発展は切り離して考えることは難しい (Porter & Kramer, 2011)。

マーケティング研究において、CSR は、財務業績 (Kang et al., 2016; Luo & Bhattacharya, 2006)、株主価値 (Mishra & Modi, 2016)、顧客ロイヤルティ (Iglesias et al., 2020)、ブランド・エクイティ (e.g., Iglesias et al., 2019; Mochales & Blanch, 2022; Swaen et al., 2021) などの成果変数との関係が検討されてきた。本稿はその中で、CSR とブランド・エクイティの関係を検討した既存研究に焦点を当てる。ブランド・エクイティは、「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合」 (Aaker, 1991, p. 15, 陶山・中田・尾崎・小林訳, 1994, pp. 20-21) と定義され、企業の財務業績に正の影響を与えるため (Swaminathan et al., 2022)、CSR によりブランド・エクイティがどのような影響を受けるか検討することは非常に重要であると考えられる。

既存研究は、CSR とブランド・エクイティの間に概ね正の関係を確認している (e.g., Deng & Xu, 2017)。しかし、冒頭で指摘したように、従業員や環境、企業統治に関する活動が含まれる多次的な概念として CSR を捉え、ブランド・エクイティの関係を検討している実証研究は、企業に価値をもたらす CSR が何かということ把握できるため重要であると考えられているにも関わらず (Pelozo & Shang, 2011)、非常に少ない。このような研究課題に対し、いくつかの既存研究は、企業の複数の次元の CSR を評価しているデータベースと、ブランドのブランド・エクイティを推定することを試みているデータベースを用いて、CSR とブランド・エクイティの間の関係を検討している。本稿は、それら 2 次データを利用した既存研究についてレビューを行い、得られた知見と残された課題をまとめることで、今後の研究の方向性を考察することを目的とする。

以下では、2 次データを利用した 3 本の既存研究についてレビューを行い、その後提示された知見に対し残された課題について指摘し、今後の研究課題を提示する。

2. 既存研究レビュー

本章では、2 次データを利用して複数の次元の CSR とブランド・エクイティの関係を検討した 3 本の既存研究をレビューする。

Torres et al. (2012)

1 本目は、グローバル・ブランドにおける CSR とブランド・エクイティの関係を検討することを研究目的として設定した論文である。グローバル・ブランドに対して CSR の圧力が高まっている現状と、複数のステークホルダーに対する CSR がブランド・エクイティに与える影響を理解することの重要性が問題意識として示された。

仮説は 4 つが提示された。1 つ目は、CSR がブランドに対する信頼性を高め、ブランドの財務業績を高めることを論拠とし、CSR とブランド・エクイティの間に正の関係があるというものである。2 つ目と 3 つ目は、複数の次元の CSR とブランド・エクイティの関係についてである。2 つ目の仮説については、顧客、地域社会、従業員、株主、サプライヤーという異なるステークホルダーに対する CSR がそれぞれブランドに対する信頼を高め、ブランド・エクイティと正の関係にある、というものである。3 つ目の仮説については、ステークホルダーにより CSR に対する期待や評価が異なることを想定し、ブランド・エクイティ指標と強く関連し、市場において観察されやすい顧客と地域社会の次元に関する CSR は、他の次元の CSR と比較してブランド・エクイティとの関係がより強いと予測するものである。4 つ目は、企業の直接的な利益から離れている地域社会に関する CSR がブランドに対する信頼を増幅させ、その結果、その他の 4 つの次元の CSR とブランド・エクイティの間の関係を正に調整するというものである。

上記の 4 つの仮説を経験的にテストするため、2 つのデータベースからパネルデータが作成された。CSR に関する情報は、SGP (Sustainalytics Global Profile) データベースから入手さ

れた。このデータベースは、企業の主要なステークホルダーが関わる CSR について、0~100 点の尺度でスコアを提供している。各次元の CSR のスコアには、スコアを算出するアナリストが、その企業が抱える潜在的な負の問題を踏まえ重みづけを行っている。また、1 つ目の仮説をテストするため、5 つの次元の CSR の加重平均が 1 次元の CSR として測定された。ブランド・エクイティに関する情報は、Interbrand から入手された。Interbrand は、企業が生み出す将来予測利益のうちブランドが貢献する部分がどの程度あるかを推定し、US ドルの形式でブランド・エクイティを評価、掲載している。その他、コントロール変数として、ROA、R&D、リスク、企業規模が測定され、最終的に 2002~2008 年の期間、10 カ国 57 のブランドについて、サンプルサイズ 243 のアンバランス・パネルデータが作成された。

変量効果モデル推定の結果、CSR とブランド・エクイティの間、複数の次元の CSR とブランド・エクイティの間に正の関係が確認され、仮説 1、2 はそれぞれ支持された。顧客と地域社会に関する CSR に関して、その他の次元の CSR と比較してブランド・エクイティとより強い正の関係は確認されず、仮説 3 は棄却されたが、地域社会に関する CSR は、その他の次元の CSR とブランド・エクイティの正の関係を強めることが確認され、仮説 4 は支持された。

この研究の限界として、ブランド力が高いグローバル・ブランドのみが分析の対象となっており、結果の一般化に疑問が残ること、環境に関する CSR の指標が含まれていないことが挙げられた。

Yang and Basile (2018)

2 つ目の研究は、CSR と企業業績との間に明確な影響関係が確認されていないこと (e.g., Luo & Bhattacharya, 2006; Torres et al., 2012)¹ と、CSR をめぐる複数の投資意思決定が同時に行われることを踏まえ、複数の次元の CSR がブランド・エクイティに与える影響と、CSR 間の交互作用効果を検討することを研究目的として設定した論文である。

仮説は以下の通りである。まず、環境、多様性、企業統治、地域社会、製品に関する 5 つの次元の CSR は、信頼性、可視性、ステークホルダーのニーズとの適合度の 3 つの観点を論拠とし、ブランド・エクイティと正の関係にあると予想した。一方で、従業員に関する CSR は、企業利益を促進するものとして消費者に認識され信頼性が低下する可能性があること、外部ステークホルダーからの可視性が低いことを論拠とし、ブランド・エクイティと有意な関係はないと予想された。CSR 間の交互作用効果に関する仮説は次の通りである。まず、製品に関する CSR については、製品品質の代理となること、外部ステークホルダーへの配慮と関連づけられることを根拠とし、可視性の高い環境と地域社会に関する CSR とブランド・エクイティの関係を正に調整することが予想された。しかし、製品品質が高い企業は企業統治を行わないと予想され

¹ Yang and Basile (2018) は、Torres et al. (2012) が CSR とブランド・エクイティの間に正の関係があることを報告した一方、Luo and Bhattacharya (2006) が CSR と財務業績に正の関係が確認されるのは顧客満足、イノベーション能力、製品品質に依存することを報告したことを提示した上で、企業の CSR と得られる成果が明確でないと評価している。

るため、企業統治に関する CSR とブランド・エクイティの関係は負に調整すると主張された。次に、従業員に関する CSR については、従業員に対して企業の CSR への共感を促し、地域社会への貢献を促進すること、企業内部の企業統治に関する CSR との一貫性が確保されることによる相乗効果を論拠として、地域社会と企業統治に関する CSR とブランド・エクイティの関係を正に調整することが予想された。

上記の仮説を経験的にテストするため、2 つのデータベースを元にパネルデータが作成された。CSR に関する情報は、KLD (Kinder, Lydenberg and Domini) から入手された。KLD は、CSR について各次元に強みと懸念の項目を用意し、強みと懸念を持つ項目に 1、そうでない項目に 0 をつけることで評価している。この研究は、強みの得点の相加平均から弱みの得点の相加平均を引いた得点を各次元の CSR として測定した。ブランド・エクイティに関する情報は、Torres et al. (2012) と同様に Interbrand が提供するデータを使用した。特にこの研究では母国がアメリカのブランドに注目した。コントロール変数としては、ROA、広告強度、研究開発強度、企業規模が測定された。最終的に、2000~2014 年の期間における 78 のアメリカのブランドについて、サンプルサイズ 696 のアンバランス・パネルデータが作成された。

変量効果モデル推定の結果、多様性と企業統治に関する CSR とブランド・エクイティの間に正の関係が確認された。また、従業員に関する CSR とブランド・エクイティの間に負の関係が示された。複数の次元の CSR 間の交互作用効果については、以下のような結果が確認された。まず、製品に関する CSR は、環境、地域社会に関する CSR とブランド・エクイティの関係を正に調整する効果が、企業統治に関する CSR とブランド・エクイティの関係については、負に調整する効果が確認された。従業員に関する CSR については、企業統治と地域社会に関する CSR とブランド・エクイティの関係を正に調整することが示された。

この研究は、強力なブランドにサンプルが偏っていること、アメリカのブランドにサンプルが限定されていることを限界として挙げている。

Kim et al. (2021)

3 つ目の研究は、CSR への投資がどの程度グローバル・ブランドのブランド・エクイティに貢献するかを明示した研究がないこと、多次元的な CSR がブランド・エクイティに与える影響について明確な知見がないことを問題意識とし、グローバル・ブランドにおける複数の次元の CSR とブランド・エクイティの関係を検討することを研究目的とした論文である。

仮説はまず、環境、地域社会、従業員、多様性の 4 つの次元の CSR について、ステークホルダー間の評判が向上することによりブランドに対する信頼が生まれることを理由に、ブランド・エクイティとの正の関係が予測された。製品に関する CSR については、CSR が優しさを想起させ、そのような属性を持つ製品を好まない消費者からポジティブな反応が得られないこと、品質を犠牲にしているのではという消費者からの疑念が生まれることから、ブランド・エクイティとの間に負の関係が主張された。また、この研究は、企業規模の調整効果を検討している。企業規模が大きいほど CSR に対する社会からの圧力が強く、かつ、CSR 投資を行う余剰資源

を多く保有していると考えられるため、複数の次元の CSR がブランド・エクイティに与える影響を正に調整することが予想された。

上記の仮説は、2つのデータベースを用いたデータセットを使用してテストされた。CSRに関する測定は、Yang and Basile (2018) と同様に KLD のデータが用いられた。尚、この研究においては、CSR のスコアは年度ごとに標準化されたものが使用された。ブランド・エクイティに関するデータは、上記の2つの研究と異なり、Brand Finance から入手された。これは、あるブランドを市場で購入する場合にどの程度の価値を有しているかを US ドルで推定している。コントロール変数として、総資産、リスク、産業、GDP が投入された。これらのデータベースから、2007~2014年の17カ国、144のブランドについて、サンプルサイズ790のデータセットが作成された。

最小二乗法による推定の結果、環境、地域社会、従業員、多様性の4つの次元のCSRについては、ブランド・エクイティと正の関係にあること、製品に関するCSRは、ブランド・エクイティと負の関係にあることが示された。また、企業規模が従業員と多様性に関するCSRとブランド・エクイティの関係を正に調整し、製品に関するCSRとブランド・エクイティの負の関係を弱めることが確認された。

この研究は、上場企業、大規模企業を調査対象としており、そのため、非上場企業、小規模企業への結果の一般化を今後の研究の方向性として挙げている。

まとめ

3つの既存研究から得られた知見は表1のようにまとめられる。

表1 2次データを用いて複数の次元のCSRとブランド・エクイティの関係を検討した既存研究

著者	CSRの次元	調整変数	データベース	CSRとブランド・エクイティの関係
Torres et al. (2012)	顧客、地域社会、従業員、株主、サプライヤー	地域社会	SGP, Interbrand	全ての次元で正
Yang and Basile (2018)	環境、多様性、企業統治、地域社会、従業員、製品	従業員、製品	KLD, Interbrand	多様性と企業統治で正、従業員で負
Kim et al. (2021)	環境、地域社会、従業員、多様性、製品	企業規模	KLD, Brand Finance	環境、地域社会、従業員、多様性で正、製品で負

いずれも 2 次データを利用し、複数の次元の CSR とブランド・エクイティの関係を検討している点で共通しているが、考慮された CSR の次元は研究ごとに異なっている。また、ブランド・エクイティの測定については、最終的に US ドルによりブランドの財務的価値の推定を試みたものが利用されている。分析結果については、CSR の次元別に見ると、異なる結果が得られている。例えば、従業員に関する CSR は、ブランド・エクイティと正、負のどちらの関係も確認されている。他にも、地域社会に関する CSR は、正の関係を報告する研究もあれば統計的に非有意な関係を報告する研究も存在する。

3. 残された課題と今後の研究の方向性

本章では、既存研究に残された課題について考察し、CSR とブランド・エクイティの関係に関する今後の研究についていくつかの方向性を示す。

①複数の次元の CSR がブランド・エクイティに与える影響

既存研究は、データベースにより測定可能な複数の次元の CSR について、ブランド・エクイティとの関係を検討してきた。しかし、第 2 章で確認した通り、得られた結果は一貫していない。データベースやその点数の利用方法が異なることにも原因があると考えられるが、どのような場合にどの次元の CSR がブランド・エクイティを高めるか、あるいは損なうのかということについては、更なる検討の余地がある。

例えば、ブランドが扱う財の違いを調整変数として考慮することはひとつの新しい試みであろう。すなわち、ブランドが生産財と消費財のいずれを中心に扱うかにより区別を行い、ブランド・エクイティとの関係を検討する試みである。消費財を中心に扱う企業は CSR への取り組みが市場で観察され、圧力を受けやすいことが既存研究で指摘されている (Dupire & M'zail, 2018; Flammer, 2015; Lev et al., 2010)。CSR の可視性がブランド・エクイティに正の影響を与える上で重要であるため (Torres et al., 2012)、生産財を中心に扱う企業と比較して、消費財を中心に扱う企業の CSR がブランド・エクイティとより強い関係にあることも考えられる。このように、ブランドが扱う財の違いを用いて CSR の可視性を考慮することにより、CSR がブランド・エクイティにつながるブランドとそうでないブランドがあることを確認することで、既存研究の一貫していない結果を整理できる可能性がある。

②サンプリング

既存研究が対象としてきたのは、一貫してグローバルに事業を展開している強力なブランドであり、国内を中心に事業を展開するドメスティック・ブランドや比較的小規模でブランド力が必ずしも強くないブランドの CSR とブランド・エクイティの関係は検討されていない。ブランド力の強いブランドのみを取り上げ、CSR とブランド・エクイティの関係を分析している既存研究は、サンプル・セレクション・バイアスを抱えている可能性がある。

上記はデータベースに起因する研究の限界ではあるが、ブランド力についてより広範な情報を提供しているデータベースを用いることで、CSR とブランド・エクイティの関係を検討する際のバイアスはある程度軽減できると考えられる。例えば日本には、消費者と実務家への大規模なアンケートをベースにブランドのブランド力を評価する『ブランド戦略サーベイ』というデータベースが存在する。いかなる企業においても、CSR を無視すると消費者や投資家、金融機関から評価されなくなることも踏まえると（谷本, 2020）、ドメスティック・ブランドも分析の対象として含めることは実務的にも大きな示唆が得られると考えられる。

③ブランド・エクイティの測定

既存研究が用いたブランド・エクイティに関するデータベースは、いずれも US ドルによりブランド・エクイティを評価している。ブランド・エクイティを測定する視点として、Keller and Lehmann (2006) は財務、企業、顧客の3つを提示している。既存研究は、いずれも財務的視点からブランド・エクイティの推定を試みたデータを用いている。

今後は、ブランドに対する顧客の反応をベースとしたブランド・エクイティの指標 (Keller, 1993) や、ブランド・ネームにより企業にもたらされる価値を推定する企業視点のブランド・エクイティの指標 (Keller & Lehmann, 2006) を用いることで、既存研究の結果の頑健性を確認できる可能性がある。

4. 結論

本稿では、2次データを用いて複数の次元のCSR とブランド・エクイティの関係を検討した既存研究についてレビューを行った。その結果、複数の次元のCSR がブランド・エクイティに与える影響は一貫していないこと、ブランド力の強いグローバル・ブランドが分析の対象となっていたこと、ブランド・エクイティは財務的視点から測定されていたことが明らかになった。また、それらが既存研究に残された課題として確認されたことで、複数の次元のCSR とブランド・エクイティの関係を検討する今後の研究の方向性をいくつか示すことができた。

ただし、本稿にも若干の限界が存在する。本稿はCSR とブランド・エクイティの関係を検討した既存研究を網羅的にはレビューできていない。特に、サーベイ・データを利用した既存研究については、複数の次元のCSR とブランド・エクイティの関係を検討したものが、筆者の知りうる限り見当たらなかったためレビューの対象外とした。今後は、サーベイ・データを利用した既存研究も包括的にレビューすることにより、CSR とブランド・エクイティの関係を媒介するメカニズムなどについても明らかになっていることを整理できるであろう。

謝辞

学事振興資金（研究科枠）における研究報告及び本稿の執筆に際し、高橋郁夫先生、高田英亮

先生には多大なご指導，ご鞭撻を賜った。ここに心からの感謝を申し上げたい。また，研究報告会のファシリテーターをお務めいただいた永見尊先生，研究報告会にて貴重なご意見を賜った小野晃典先生，菊澤研宗先生にも心からの謝意を表したい。

参考文献

- Aaker, A. D. (1991). *Managing brand equity: Capturing on the value of a brand name*. The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲 (訳) (1994). 『ブランド・エクイティ戦略-競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』. ダイヤモンド社.)
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Deng, X., & Xu, Y. (2017). Consumers' responses to corporate social responsibility initiatives: The mediating role of consumer-company identification. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 515-526.
- Dupire, M., & M'zail, B. (2018). CSR strategies in response to competitive pressures. *Journal of Business Ethics*, 148(9), 603-623.
- Flammer, C. (2015). Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1469-1485.
- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 151-166.
- Iglesias, O., Markovic, S., Singh, J. J., & Sierra, V. (2019). Do customer perceptions of corporate service brand ethicality improve brand equity? Considering the roles of brand heritage, brand image, and recognition benefits. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 441-459.
- 株式会社日経リサーチ. 『ブランド戦略サーベイ』. <https://www.nikkei-r.co.jp/service/branding/co-brand/>. 2021/09/27 アクセス.
- Kang, C., Germann, F., & Grewal, R. (2016). Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance. *Journal of Marketing*, 80(2), 59-79.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kim, H. G., Chun, W., & Wang, Z. (2021). Multiple-dimensions of corporate social responsibility and global brand value: A stakeholder theory perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(4), 409-422.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182-200.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspectives. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mishra, S., & Modi, S. B. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80(1), 26-46.
- Mochales, G., & Blanch, J. (2022). Unlocking the potential of CSR: An exploratory model to determine the strategic character of CSR activities. *Journal of Business Research*, 140(3), 310-323.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.
- Swaen, V., Demoulin, N., & Pauwels-Delassus, V. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131(2), 709-721.
- Swaminathan, V., Gupta, S., Keller, K. L., & Lehmann, D. (2022). Brand actions and financial consequences: A review of key findings and directions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 639-664.

谷本寛治 (2020). 『企業と社会-サステナビリティ時代の経営学』. 中央経済社.

Torres, A., Bijmolt, T. H. A., Tribo, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13-24.

Yang, J., & Basile, K. (2018). The impact of corporate social responsibility on brand equity. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(1), 2-17.

地域医療の持続可能性

—地域医療連携推進法人による信頼関係の構築と制度の未来—

濱名 仁美

<要約>

日本の医療政策では、医療ニーズに適合した提供体制を構築することが求められている。特にここ10年間は、「団塊の世代」が全て75歳以上となる2025年も差し迫っており、医療・介護の連携による地域包括ケア、医療機能の分化や病院の再編統合を通じた地域医療構想の実現について、その必要性が強調されてきた。一方で、日本は医療機関の多くが私的所有であるため、政策を実現するための制度設計に工夫が求められる。

本研究では、医療機関等の連携や機能分化を進める政策的手法の現在の到達点を明らかにするため、2015年に創設された地域医療連携推進法人制度に着目し、この制度の特徴である参加法人との関係や、制度が普及してきた経緯などを分析した。さらに、全国4法人の実地調査を行い、その結果から運営実態を考察した。地域医療連携推進法人設立後の第1段階は「参加法人による信頼関係の構築」であり、「より密な関係性の構築」という第2段階に進んでいる法人では、地域ごとに様々な形で制度を活用していることを明らかにした。

<キーワード>

医療提供体制の改革, 地域医療, 地域医療連携推進法人, 医療機関の連携

1. はじめに

急速な高齢化を経験している日本では、医療・介護政策の重要性が高まっている。特に、2025年までに「団塊の世代」が全て75歳以上となり超高齢社会を迎えることから、これまでも様々な議論が重ねられてきた。加えて、新型コロナウイルス感染症の流行により医療提供体制の脆弱性が問題視され、改革の必要性が改めて認識された。

現在の医療政策が目指している方向性は、「社会保障制度改革国民会議」（会長は清家篤慶應義塾長（当時）、2012年11月30日から2013年8月5日まで全20回開催）によって示されている。それは「選択と集中」および医療機能の分化・連携であり、「病院完結型」の「治す医療」から「地域完結型」の「治し・支える医療」への転換を図るものであった。より具体的には、人員配置の改善等による急性期医療の高密度化、医療・介護の連携による地域包括ケア、地域医療構想を進めることによる提供体制間のネットワーク化を目指す。

これらの改革に向けて、社会保障制度改革国民会議の報告書は、「医療消費の格差を招来する市場の力でもなく、提供体制側の創意工夫を阻害するおそれがある政府の力でもないものとして、データによる制御機構をもって医療ニーズと提供体制のマッチングを図るシステムの確立を要請する声が上がっていることにも留意せねばならない」とまとめている。この「データによる制御」という考え方にに基づき、病床機能報告制度や地域医療構想が制度化された。都道府県は、地域医療構想の策定段階で地域医療の将来推計を行い、病床機能報告制度で報告された情報も活用する。これらをふまえて「地域医療構想調整会議」で協議を行い、地域内で医療機能の適切な分化・連携を進めていくことが、「データによる制御」の意味するところであった。

しかし、この改革の手法、すなわち、医療を提供する当事者たちの自発性を重視する手法が適切でなかったのではないかというのが、ここでの問題意識である。現実として、社会保障制度改革国民会議から10年が経過し、2025年が間近に迫った現在でも、地域医療構想は遅々として進まず、地域医療構想調整会議も十分な役割を果たしていない。地域の実情を考慮して提供体制の改革を進めるといった目的に対して、「データによる制御」という自主的な取り組みに期待することは難しかったのだと判断せざるを得ない。

このことは、日本の医療提供体制の特徴に起因する。日本の医療は、国民皆保険の下に需要の社会化が図られているが、医療機関の多くは公的所有ではなく私的所有である。施設数の69.2%、病床数の55.8%が医療法人によって開設されており、公的な性格を持つ病院は3割にも満たない²。ゆえに、政府が強制力をもって変化を主導する難易度が高く、政策を実現するための制度設計に工夫が求められてきた。先に触れた社会保障制度改革国民会議の報告書でも、次のように論じている。

日本の医療政策の難しさは、これが西欧や北欧のように国立や自治体立の病院等（公的所有）が中心であるのとは異なり、医師が医療法人を設立し、病院等を民間資本で経営するという形（私的所有）で整備されてきた歴史的経緯から生まれている。〔中略〕医療提供体制について、実のところ日本ほど規制緩和された市場依存型の先進国はなく、〔中略〕他国のように病院などが公的所有であれば体系的にできることが、日本ではなかなかできなかった³。

医療法人制度は1950年に創設され、当時から強い規制の下に置かれることはなかった。このことは、自由標榜制や自由開業医制にも表れているほか、法人経営に関して、定款自治などの形で法人の裁量が認められていたことから分かる。

しかし、2000年代に入ると、特に非営利性や公益性に関連して、政策目標に見合った形で変

¹ 社会保障制度改革国民会議（2013），p. 23.

² 「令和3年 医療施設動態調査」（厚生労働省）

³ 社会保障制度改革国民会議（2013），p. 22.

化を与えるような動きが模索されてきた。「データによる制御」もその1種であったと言えるが、変化をもたらすほどの影響力を持つことはなかった。歴史の中で形成される制度や仕組みが経路依存性の影響下にあることは理解できるが、2013年の国民会議からの10年という月日も1つの歴史であり、その歴史的経験を映した形で、新たな政策の方法を創出する必要がある。

このような背景から、筆者の研究では、「需要は社会化され、供給は市場・民間が中心」という特徴があると長く言われてきた、日本の医療提供体制に対する政策のあり方を考察している。研究全体の構想には、医療政策における非営利性や公益性という概念の歴史の変遷の整理や、医療経営における「持分」という概念（言葉の意味）の、一般的に用いられる「持分」と比較した場合の特殊性の明確化などを含む。そこから、今の時代に展開しうる政策の制約条件を示すことで、許容できる政策手法の範囲を明らかにしていこうとしている。

そうした関心の中でも重要な位置を占めるのが政策の具体例であり、特に、医療機関等の連携や機能分化を進める政策的手法の現在の到達点を明らかにすることが必要である。この点については、2015年に創設された地域医療連携推進法人制度に着目し、全国的な傾向というマクロの視点と、個別事例のミクロの視点の両方から分析している。

そうした問題意識の視界から、本稿では2022年度の学事振興資金研究「持続可能な社会に向けた経済と経営」に関連する領域を探求しており、次の構成となっている。まず、地域医療連携推進法人制度の概要を説明し、この制度の特徴である参加法人との関係を整理する。次に、2017年度の制度施行から現在までに地域医療連携推進法人が普及してきた経緯を分析する。その後、全国4法人の現地調査の結果を考察する。

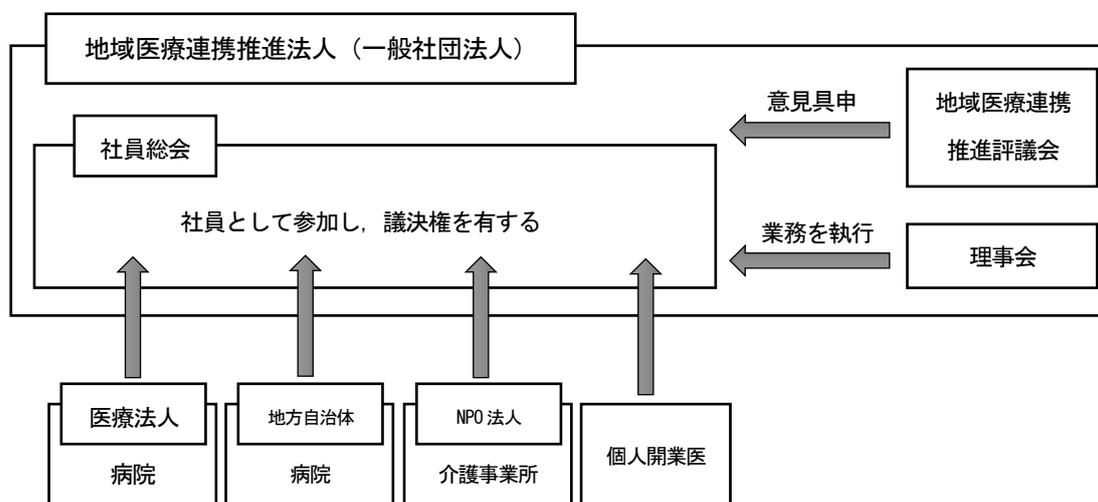
2. 地域医療連携推進法人制度の概要

地域医療連携推進法人制度は、地域の医療機関等が独立性を保持したまま相互に連携し、一体的な経営を行うことで地域医療構想や地域包括ケアの実現を目指す制度である。医療機関が政策目標に見合った形で変化するよう、非営利性を徹底した上で公益性を持たせようとした政策の1つと言える。

地域医療連携推進法人制度は、2015年9月成立の第7次医療法改正で創設され、2017年4月から施行された。2023年4月1日現在34法人が認定されている⁴。

⁴ 累計では35法人である。兵庫県の「はりま姫路総合医療センター整備推進機構」は、公立病院と民間病院の統合を円滑に進めるために設立され、病院の統合後に解散した。

図表1 地域医療連携推進法人の構造



出典：筆者作成

地域医療連携推進法人は、医療連携推進業務を行うことを目的とする一般社団法人として、都道府県知事の認定を受ける。医療法上に定められた法人であり、同法第70条の7では、「自主的にその運営基盤の強化を図るとともに、その医療連携推進区域において病院等を開設し、又は介護事業等に係る施設若しくは事業所を開設し、若しくは管理する参加法人の業務の連携の推進及びその運営の透明性の確保を図り、地域医療構想の達成及び地域包括ケアシステムの構築に資する役割を積極的に果たすよう努めなければならない」とされている。

地域医療連携推進法人に特有の機関として、地域医療連携推進評議会が挙げられる。地域医療連携推進評議会は、学識経験者または学識経験者団体の代表、医療・介護を受ける住民の代表等から構成される。具体的には、地域の医師会や歯科医師会の代表者、患者団体の代表者、自治体の担当者などが想定されている。地域医療連携推進評議会は、地域医療連携推進法人に対して意見を述べたり、業務の実施状況を評価したりする組織であり、地域医療連携推進法人は評議会の意見を尊重しなければならない。

地域医療連携推進法人が通常の一般社団法人と異なる点として、独自の会計基準を持つことも挙げられる。2017年3月21日に公布された厚生労働省令第19号で、「地域医療連携推進法人会計基準」が定められた。地域医療連携推進法人はこの会計基準および適用指針に従って財務諸表を作成し、現行制度では外部監査を受けることが義務付けられている（医療法第70条の14）。しかし、少額の会費や人件費等しか発生しない場合にも多額の監査費用を負担しなければならないことが問題視されたため、2023年の法改正（翌2024年施行）では、一定の条件を満たす場合に外部監査が不要となった。

地域医療連携推進法人は、病院等（病院、診療所、介護老人保健施設、介護医療院など）の業務連携を推進するための方針（「医療連携推進方針」）を定め、医療連携推進業務を行う。「医

療連携推進業務」は、「病院等に係る業務について、医療連携推進方針に沿った連携の推進を図ることを目的として行う」（医療法第70条第2項柱書）業務とされている。具体的には、診療科（病床）再編や病床融通、医療従事者の共同研修や人事交流、医薬品等の共同購入、参加法人への資金貸付⁵、関連事業を行う完全子会社への出資等が想定されている。なお、本部の管理経費（事務所使用料や決算・公告費用など）は、参加法人から徴収した「会費」等を充てることができるが、医療連携推進業務にかかる費用は、事項ごとでそれぞれ財源を確保しなければならない。したがって、業務に関わる社員から事業費等として徴収することや、各業務事項で得られた収益等により確保することが求められる。

2.1 地域医療連携推進法人と参加法人の関係

地域医療連携推進法人は一般社団法人であるから、機関として社員総会を有する。ここに、病院等を開設している法人や介護事業を行っている法人が社員として参加する。具体的には、医療法人、社会福祉法人、公益法人、NPO法人、学校法人、国立大学法人、独立行政法人、地方独立行政法人、地方自治体に加え、個人（個人開業医や介護事業等を行う個人など）、医療従事者の養成機関の開設者（大学など）、医師会、歯科医師会なども参加できることとされている。

参加法人は、社員総会で各1個の議決権を有する。ただし、次の両方を満たせば、定款で異なる定めを設けることも可能である（第70条の3第1項10号）。

- 医療連携推進目的に照らし、不当に差別的な取扱いをしないものである。
- 社員が地域医療連携推進法人に提供した金銭その他の財産の価額に応じて異なる取扱いをしないものである。

医療法第70条の3第1項第17号では、参加法人が次の重要事項を決定する際に、事前に地域医療連携推進法人に意見を求めなければならないと定めている。

- 予算の決定又は変更
- 借入金の借入れ
- 重要な資産の処分
- 事業計画の決定又は変更
- 定款又は寄附行為の変更
- 合併又は分割
- 目的たる事業の成功の不能や解散

⁵ 地域医療連携推進法人は法人外部から資金調達する手段を持たないため、貸付の元本は参加法人から提供を受けた資金となる。つまり、参加法人が地域医療連携推進法人に提供した資金を、別の参加法人へ貸付けるということである。

このように、地域医療連携推進法人に参加する法人は、自らの意思決定に影響を受ける。また、医療法第70条の3第1項第17号に関連し、「意見を求める」が指す具体的な内容について、厚生労働省はホームページ上で次のように説明している。「法的拘束力ではなく、参加法人においては、医療連携推進方針を共有しながら当該一般社団法人〔地域医療連携推進法人のこと：筆者注〕に参加していることを踏まえつつ、適切に判断することが求められる⁶。」

この回答によれば、文字通り「意見を求める」のみであり、最終的な判断は各参加法人に任されていると言える。すなわち、意思決定に際して地域医療連携推進法人の方針に影響を受けるものの、基本的には参加法人の独立性・自主性が重視されているということである。この点において、地域医療連携推進法人と各参加法人との関係は、例えば一般事業会社の場合の親会社と子会社に見られるような支配関係とは異なる。

2.2 地域医療連携推進法人の普及

地域医療連携推進法人制度は2017年4月から施行されたが、2017年度（2017年4月1日から2018年3月31日）に認定を受けた法人数は全国でわずか4法人であった。そのうち3つの法人が2017年4月2日に、1つの法人が同月3日に認定されており、制度創設直後の4法人認定後、約1年間にわたって新たな地域医療連携推進法人は認定されなかった。

加えて、診療報酬や税制上の優遇措置、補助金、基金等の仕組みは設けられず、法人設立の経済的インセンティブが小さかったため、厚生労働省が積極的に推進しているようにも見えなかった。二木（2019）は、2017年11月に開催された第16回日本医療経営学会学術集会のシンポジウムにおいて、「厚生労働省の担当者は『行政が地域医療連携推進法人を強力に進めることはない』、『行政は中立的』、『（診療報酬で誘導するなどの）あめ玉は一切ない』と明言した⁷」と述べている。このような背景から、制度発足からしばらくの間、地域医療連携推進法人は期待されたほど普及しないだろうという意見もあった。

しかし、施行から1年経った2018年4月以降は法人数が安定的に増加しており、全国的に地域医療連携推進法人が普及しつつある（図表2）。この傾向は、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年以降も同様である。2021年には新たに9法人が認定を受けており、1年間の認定数としては2017年4月以降最多であった。

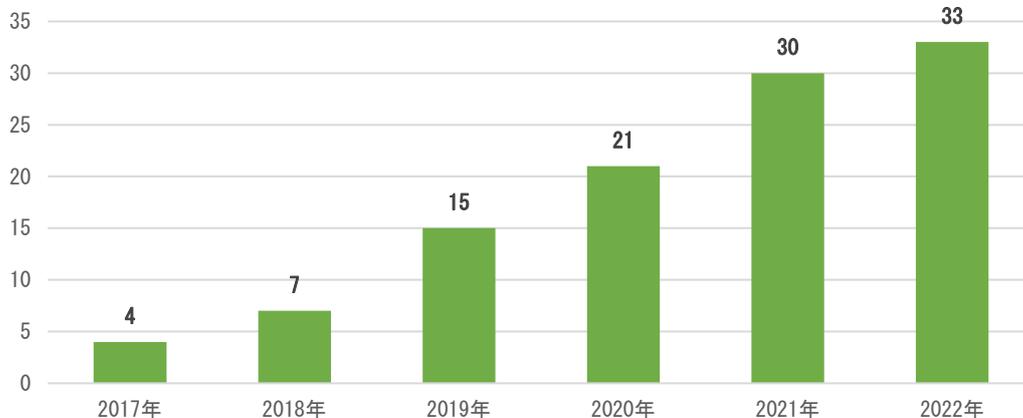
この増加は制度改正によるものではなく、2017年4月の制度施行時と同じ条件の下で、法人数が増加してきた。よって、施行から1年間は法人数こそ増加しなかったものの、多くの法人が慎重に様子を見ながら何らかの検討を行っていたものと推察される。

⁶ 厚生労働省ホームページ「地域医療連携推進法人制度について」

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177753.html>) に掲載されている「地域医療連携推進法人制度について（Q&A）（平成29年4月20日事務連絡）」、p.6.

⁷ 二木（2019）、p.21.

図表2 地域医療連携推進法人数の推移



出典：厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177753.html>)

掲載の地域医療連携推進法人一覧をもとに筆者作成

2021年頃からは、新型コロナウイルス感染症への対応をめぐって再び地域医療連携推進法人が注目され、2023年まで3年続けて、いわゆる「骨太の方針」で取り上げられた。2021年6月18日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021 日本の未来を拓く4つの原動力～グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策～」(「骨太の方針2021」)には、「今般の感染症対応の検証や救急医療・高度医療の確保の観点も踏まえつつ、地域医療連携推進法人制度の活用等による病院の連携強化や機能強化・集約化の促進などを通じた将来の医療需要に沿った病床機能の分化・連携などにより地域医療構想を推進する」と記載されている。

このような流れの中、2021年9月には、地域医療介護総合確保基金を通じた経済的支援を認める旨の通知が厚生労働省より出された⁸。地域医療介護総合確保基金は、消費税の増税分等を利用した財政支援制度であり、2014年度に創設された基金である⁹。各都道府県が作成した都道府県計画に基づいて補助を行うため都道府県単位で設置されており、国が3分の2、都道府県が3分の1を負担する。

地域医療介護総合確保基金にはIからVIまでの事業区分があり、地域医療連携推進法人が補助対象となったのは事業区分I-1「地域医療構想の達成に向けた医療機関の施設又は設備の整

⁸ 「地域医療介護総合確保基金（医療分）に係る標準事業例の取扱いについて」（2021年9月28日）

⁹ 地域医療介護総合確保基金は、2013年の社会保障制度改革国民会議における次の提案に基づいて設立された。「医療機能の分化・連携には医療法体系の手直しが必要であり、また、病院の機能転換や病床の統廃合など計画から実行まで一定の期間が必要なものも含まれることから、その場合の手法としては、基金方式も検討に値しよう」（社会保障制度改革国民会議（2013）「社会保障制度改革国民会議報告書～確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋～」、p.30.）。

備に関する事業」である。I-1の標準事業例5は「病床の機能分化・連携を推進するための基盤整備」を対象としており、地域医療連携推進法人もここに該当することが通知された。具体的には、地域医療連携推進法人の設立前後、3年間を上限として病床機能分化・連携にかかる経費を補助する。補助対象の費用には、会議費や法人事務局経費、共同研修に係る経費などが含まれる。

それまでにも、地域単位では、地域医療連携推進法人への公的な経済的支援が行われた例はあった。例えば、日光ヘルスケアネットが位置する栃木県は、2020年度から「医療機能分化・連携支援事業（地域医療連携推進法人等医療機能分化連携促進事業）費補助金」を設けている。また、地域医療介護総合確保基金を通じた支援も決定しており、「医療介護総合確保促進法に基づく平成30年度栃木県計画」に「地域医療連携推進法人等医療機能分化・連携促進事業と併せて日光ヘルスケアネットの役割分担を支援」（p.13）と書かれている。

厚生労働省が地域医療介護総合確保基金を通じた経済的支援を認める旨の通知を出したことで、全国の地域医療連携推進法人が同様の経済的支援を受けられるとすれば、その意味は大きい。従来、地域医療連携推進法人の管理運営や医療連携推進業務にかかる費用は、参加法人から徴収されることがほとんどだったためである。地域医療構想のコストをその当事者が負担するという構造では、医療機関がコストを上回るメリットを認識しない限り、機能分化・連携は進まない。このコストを地域医療介護総合確保基金が賄うようになったのである。

2.3 地域医療連携推進法人と医師会等の関係

地域医療連携推進法人と医師会等（地区医師会、地区歯科医師会、地区薬剤師会）との関係は、地域によって大きく異なる。何らかの形で医師会等が関与している場合は、地域医療連携推進法人の理事や地域医療連携推進評議会の評議員を務めていることが多い。厚生労働省が行った調査¹⁰では、地域医療連携推進法人が所在する道府県医師会および地区医師会の61.1%が、法人の活動内容を「ある程度把握している」と回答している。

地区医師会の会長ないし会長経験のある医師会員が、地域医療連携推進法人の代表理事を務めている場合には、両者の関係は良好である。一方で、地域医療連携推進法人と医師会が密に連携しているとは必ずしも言えない地域も多い。前述の調査における医師会の回答には、「地域医療や国民にメリットがあると思えない」（同上、p.70）、「地域の医師会がかかわらないほうがスムーズなこともあると思う」（同上、p.72）といった否定的な意見も見られた。また、鹿児島県では、地区医師会の反対によって、医療審議会が法人の認定を見送った事例もある¹¹。地域医療

¹⁰ 厚生労働省ホームページ「地域医療連携推進法人制度について」

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177753.html>)に掲載されている「地域医療連携推進法人制度に関するアンケート調査結果（令和3年12月実施）」、p.66.

¹¹ 2017年、社会医療法人博愛会と医療法人真栄会が、地域医療連携推進法人の認定を受けるべく鹿児島県に申請を行ったが、医療審議会が認定を見送ったため、申請を取り下げた。その理由は、「地元の医師会への事前

連携推進法人と医師会等との関係は地域ごと、法人ごとにまったく異なっており、必ずしも積極的な連携を行っているわけではないと評価するのが適当であろう。

3. 地域医療連携推進法人制度の実地調査

本研究では、次の4つの地域医療連携推進法人に実地調査を行った。

- 日本海ヘルスケアネット（山形県）
- 川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク（兵庫県）
- 医療戦略研究所（福島県）
- 佐賀東部メディカルアライアンス（佐賀県）

図表3 調査を実施した地域医療連携推進法人が所在する市町村の概要

	酒田市 (山形県)	いわき市 (福島県)	川西市 (兵庫県)	鳥栖市 (佐賀県)
総人口	100,273	332,931	152,321	74,196
65歳以上人口	36,091	102,319	49,188	17,938
65歳以上人口割合	36.0%	31.7%	32.3%	24.2%
将来推計人口(2040年)	74,618	—	136,028	75,512
2020年～2040年人口増減率	—25.6%	—	—10.7%	1.8%
病院数	5	26	8	8
人口10万人当たり				
医師数	265.3	142.1	204.2	231.8
一般病院数	3.0	6.0	5.3	9.4
一般診療所数	98.7	74.5	84	99.7
病院病床数	1,238.6	1,384.1	1,314.3	1,815.5

出典：「統計でみる都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）」（総務省統計局）より筆者作成¹²

以下では、地域医療連携推進法人の運営実態について、実地調査の結果をもとに、「参加法人による信頼関係の構築」という第1段階と、「強固な連携を目指す制度活用」という第2段階に分けて考察する。さらに、地域医療の持続可能性という観点から、地域医療連携推進法人の優位性を述べる。

の挨拶がなかったなど、医師会への配慮不足」であったとされる（「特集3 地域医療連携推進法人 いよいよスタート」『日経ヘルスケア』2017年6月号、p.61.）。

¹² 将来推計人口（2040年）は2017年度調査、その他はすべて2020年度調査による。なお、福島第一原子力発電所事故の影響で、福島県の市町村別将来推計人口は公表されていない。

3.1 参加法人による信頼関係の構築

地域医療連携推進法人への関与には様々な形があり、法律上は理事会と社員総会に区別があるほか¹³、社員（社員総会の構成員）の中でも、「参加法人」である法人と「参加法人」でない法人（いわゆる「省令社員」）が区別されている。しかし、実際の地域医療連携推進法人の運営では、理事、省令社員、参加法人の区別なしに関係者が一堂に会する場として機能している例が多い。地域内の医療機関をはじめとする多様な関係者が当事者として参画する、「情報共有の場」ないし「顔合わせの場」、いわば信頼関係が醸成される場となっている。この点で、一般事業会社の場合の親会社と子会社に見られるような支配関係とはまったく異なる。

また、制度施行当初は医療法人が中心的な存在であったが、2020年以降は都道府県や市町村など自治体の参加が目立ってきた。立ち上げから行政が参加する事例（川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク）のほか、既に存在している法人に、新たに行政が参加する事例（日本海ヘルスケアネット）もある。その結果、地域医療連携推進法人内で地域の医療機関と行政との関係性が構築され、新型コロナウイルス感染症の対応に役立った。日本海ヘルスケアネットではクラスター発生時の対応、川西・猪名川地域ヘルスケアネットワークではワクチン接種などの場面で、地域医療連携推進法人が主導的な役割を果たしている。佐賀東部メディカルアライアンスの中核医療機関である今村病院も、地域の民間病院で唯一コロナ患者を受け入れた実績がある。

地域医療構想調整会議が担うはずだった役割を、地域医療連携推進法人が担ったとも評価できる。都道府県単位の地域医療構想調整会議は対象範囲が広すぎるため、地域全体で対処すべき課題への当事者意識が弱まり、特に新型コロナウイルス感染症のような有事の対応に追われる中では、議論を進めることが難しかった。他方、地域医療連携推進法人は「何かあったときに助け合える関係性」を平時から構築していたことで、新型コロナウイルス感染症にも協力して対応することが可能だった。

3.2 強固な連携を目指す制度活用

信頼関係の構築という初期段階から、さらに強固な連携を進めている法人もある。例えば、日本海ヘルスケアネットは、自主的な取り組みとして参加法人の持分放棄を進めている。このような取り組みの背景には、「非営利性の徹底」という理念的な意図と、医療・介護等以外への地域資源の流出を防ぐという実務的な意図の両方がある。

出資持分あり医療法人については、持分所有者が出資持分を手放す際に経営の継続性・安定性に問題が生じる場合があることから、対策が講じられてきた。医療法人は剰余金配当が禁じられており、会計上、多額の剰余金が計上される傾向にあるため、出資持分が存在する限りは医療資源が持分所有者へ流出するリスクを常に抱えている。厚生労働省は出資持分なし医療法人への移行計画認定制度を推進しているが、出資者との調整が難航することも多く、円滑に進まない法人

¹³ 地域医療連携推進法人は一般社団法人であるため、理事会と社員総会は区別される。株式会社の取締役会にあたるのが理事会、株主総会にあたるのが社員総会である。

も相当数ある。特に、持分所有者が病院経営と無関係であるような場合には、持分放棄の同意を得ることが難しい。

このような場合にも、地域医療連携推進法人制度によって、地域内の医療資源を一体となって管理する視点がより明確になり、医療資源の流出という出資持分のリスクが強く意識されるようになったと言えるだろう。同様の問題意識から、地域内での高額医療機器の効率的な利用やフォーミュラリの作成、人事交流や職業紹介事業などの取り組みを進めている地域医療連携推進法人もある。地域資源の流出を防ぐことは、分配された医療費を地域内の所得増に結び付けるという点で、(特に地方の)地域経済にとっても望ましい。

一方で、地域医療連携推進法人が連携を強める過程で想定される活動が、医療法以外の法令等の制限を受け、個別の参加法人に認められないという問題も生じている。例えば、地域医療連携推進法人制度では参加法人への資金貸付が認められているが、個別の法令等により資産の提供が制限されている法人(社会福祉法人や地方独立行政法人など)には認められない。日本海ヘルスケアネットは、中核病院である日本海総合病院の運営母体が地方独立行政法人であり、資金貸付や出資ができないため、収益性の高い事業を譲渡することで利益を平準化している。

その他にも、参加法人間で情報共有を進める際には個人情報保護に関する法律の制約を受けられる場合があり、医療従事者の人材交流には労働者派遣法による制限がある。職業紹介などを積極的に進めている地域医療連携推進法人の中には、有料職業紹介事業の許可を取得している法人もある。このような法令上の問題は、地域医療連携推進法人の活動内容が多様化するにつれて表面化すると考えられるため、必要に応じた法関係の整理が必要であろう。

3.3 地域医療の持続可能性を高める提供体制

従来、医療法人をはじめとする民間医療機関の連携や統合は、経営活動の一環として展開されてきた。例えば、1990年代には、経済的動機に基づく同族的な集合体である「保健・医療・福祉複合体」が注目を集めた。地域医療連携推進法人の制度化にあたって、厚生労働省は、そのような民間の医療機関、福祉施設等の連携とは異なる新たな集合体を目指していた。すなわち、特定の地域内の多種多様な法人が診療行為以外でも協力し、1つの組織のように一体となって地域の個別課題に取り組むモデルである。

図表4 既に進んでいる連携の例とその課題に関する厚生労働省の説明

既に進んでいる連携の例	課題
同族の医療法人や社会福祉法人等 (事務職の交流や医薬品等の一括購入など)	一部の同族的医療法人や社会福祉法人等に限った連携のみならず、設立の経緯や理事長等が異なる法人間でも連携が進むようにしていくことが望ましい
広範な地域で展開している法人グループ (経営規模の拡大を通じた、共同購入や人材活用等による業務の効率化)	特定の地域を面的にカバーして連携を図る仕組みとしては期待しづらい

<p>診療面における 医療機関（医療法人）間の連携 （地域連携パスなど）</p>	<p>診療面以外の組織面、運営面又は、資金面での連携の 取組（意思決定の共有、人材交流、共同での資金調 達、弱い医療機能等の強化や新設など）は、剰余金の 配当禁止など制度的な問題もあり、行われていない</p>
--	--

出典：厚生労働省 第5回 医療法人の事業展開等に関する検討会（2014年6月27日）議事録より筆者作成

加えて、近年は一部の地域で大規模医療機関や営利企業による病院のM&Aが進んでおり、これを医療機関の連携の1形態に含める考え方もある。本研究で調査した地域の中では、医療戦略研究所の所在する福島県いわき市で、特定の営利企業による病院のM&Aが進んでいるという回答があった。

出資持分のある医療法人の場合、持分所有者は持分の売却によって多額のキャピタルゲインを得ることができる。前述のように、医療法人は多額の剰余金が計上される傾向にあるため、一般的に持分の会計上の評価額は高い。ゆえに、後継者がおらず廃院を考える持分所有者や、病院経営にまったく関与していない持分所有者は、M&Aに積極的である。同時に、仲介業者にとっても、病院のM&Aは良いビジネスとなっている。

しかし、営利企業が医療機関の買収を進めることは、地域医療にとって望ましいとは言えない。医療・介護の連携や経営効率化は医療の質の維持・向上を目的とすべきであり、利益獲得のみを目的とした経営（特に営利企業によるもの）は、医療の質を下げたり医療提供体制を歪めたりする恐れがあるためである。この点、地域医療連携推進法人はM&Aのカウンターパワーとして機能し得る存在であり、地域医療の持続可能性を高めるためにも、今後も担うべき役割は大きい。

地域医療連携推進法人には、病床融通や病院統合のツールとしての側面もある。兵庫県では、2014年に経営健全化団体となった市立川西病院と医療法人協和会協立病院が統合・移転された。同時に、その旧川西病院の跡地周辺の医療の持続可能性を考慮して、回復期を担う川西リハビリテーション病院が新築・移転された。その際、川西リハビリテーション病院を運営することになった医療法人晴風園に病床融通するため、地域医療連携推進法人川西・猪名川地域ヘルスケアネットワークが設立された。川西市の事例のように、地域医療連携推進法人制度によって病床融通や病院の再編・統合が円滑に進めば、地域医療の質の向上が期待できる。

医業経営が家業であった時代から後継ぎ問題が深刻化する時代へと変化し、人口減少・過疎化が加速して経営の持続可能性が危ぶまれる現在では、医療機関の廃業も珍しくない。佐賀東部メディカルアライアンスでは、廃業予定の診療所と連携することで地域医療の維持に取り組んでいる。これまで、複数の医療機関が競合する地域では、医療機関の廃業を前提とした地域医療の持続可能性について、あまり議論されることがなかった。佐賀東部メディカルアライアンスの事例は全国的にも珍しく、地域医療の持続可能性という観点からも地域医療連携推進法人制度の有用性を示唆していると言える。

4. 結び

医療機関の多くが私的所有である日本では、医療提供体制に対して有効な政策手法を確保することが歴史的な課題である。地域医療連携推進法人制度は、医療機関が政策目標に見合った形で変化するよう、非営利性を徹底した上で公益性を持たせようとした制度であり、施行から6年が経過した。

全国の地域医療連携推進法人の在り方は多様であるが、本研究で実地調査を行った地域では、様々な関係者が顔を合わせて信頼関係を醸成する場として機能していることが分かった。この「参加法人による信頼関係の構築」を第1段階とするならば、第2段階は「より密な関係性の構築」である。参加法人の視点では、強力な連携のもとで病床機能の分化・集約化を進め、円滑な病院統合や経営改善を達成でき、そのことが同時に、地域医療の視点でも持続可能性の向上に寄与していることが明らかになった。今後は、営利企業による病院M&Aの対抗手段としても期待される。

本研究では、主として地方に位置する地域医療連携推進法人の実地調査を行ったため、都市部の地域医療連携推進法人の実態は把握できなかった。加えて、全国の地域医療連携推進法人の類型化も今後の課題であり、医療機関の自主性や自律性に依存した制度であるという点では、特に設立や参加の動機を調査することも必要であると考えている。

5. 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である権丈善一先生には多くのご指導を賜った。また、亜細亜大学経済学部経済学科教授・権丈英子先生には、権丈善一先生とともに実地調査にご同行頂いた。実地調査では、日本海ヘルスケアネット、川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク、医療戦略研究所、佐賀東部メディカルアライアンスの皆様にご協力頂いた。報告会においては、横田絵理先生、牛島利明先生、永見尊先生から貴重なご意見を頂戴した。ここに深謝の意を表する。

参考文献

- 栗谷義樹「地域医療連携推進法人——制度の概要と山形県酒田市における設立準備に至る経緯」『病院』76巻7号, 2017年, pp. 532-536.
- 権丈善一『ちょっと気になる医療と介護 第3版』勁草書房, 2023年。
- 『財界』編集部『日本海ヘルスケアネットの「医療と福祉」大連合』財界研究所, 2020年。
- 社会保障制度改革国民会議「社会保障制度改革国民会議報告書—確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋」(2013年8月6日)
- 千田敏之「特集3 地域医療連携推進法人 いよいよスタート」『日経ヘルスケア』2017年6月号, pp. 57-68.
- 土田絢子「特集3 メリット見えてきた『地域医療連携推進法人』」『日経ヘルスケア』2019年9月号, pp. 58-69.

二木立『保健・医療・福祉複合体—全国調査と将来予測』医学書院，1998年。

——『地域包括ケアと医療・ソーシャルワーク』勁草書房，2019年。

濱名仁美「地域医療連携推進法人による信頼関係の構築と制度の未来」『病院』82巻5号，2023年，pp. 426-429.

不正防止のための全社戦略の有効性についての考察

—収益性・社会性・倫理性の両立について—

博士後期課程単位取得退学
獨協大学 経済学部 准教授
脇 拓也

〈要約〉

本研究では、組織不正の防止について経営戦略の視点から考察する。具体的には、日本にはガバナンス・内部統制・経営倫理の制度が整いつつある一方で、日本企業の組織不正が続発しているという問題意識のもと、全社戦略の視点から、ガバナンス・内部統制・経営倫理などの関係性について先行研究を基に考察を加える。そのうえで、組織不正の防止のためには全社戦略の段階で収益性ととも社会性や倫理性を掲げ、事業戦略、機能別戦略に適用させることが重要であることを考察する。

〈キーワード〉

組織不正 全社戦略 収益性 社会性 倫理性

1. はじめに

本研究では、組織不正と経営戦略との関係について考察する。

日本企業の組織不正が後を絶たない。特に、上場企業や業界大手と呼ばれる企業における、経営者による不正会計問題、検査数値の改ざん、品質偽装、ハラスメント、さらには顧客を騙す行為なども発生しており、組織上のガバナンス・内部統制・経営倫理上の不備が指摘されている。さらには不正を起こしているのが、伝統的に日本が強いとされてきた製造業分野の大手企業、厳格なコンプライアンスを有する金融機関等でも発生している。

日本では、1990年代以降経営倫理に関する関心が高まってきた。さらには2000年代に入り、アメリカのエンロン・ワールドコム問題を受けて日本版J-Soxといわれる内部統制関係の法制度が整備された。その後、2015年には金融庁と東京証券取引所によってコーポレートガバナンス・コードが整備された。また、2000年代以降は、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)についても注目が集まり、ISO26000や国連による責任投資原則(ESG投資)やビジネスと人権、SDGsなどのフレームワーク・国際基準が発表されており、サステナビリティといった言葉も企業の統合報告書でよくみられている。

以上を踏まえると、内部統制、コーポレートガバナンス、経営倫理環境・社会(人権)配慮、サステナビリティなどのフレームワークが登場し企業活動にも影響を与えている。つまり、組織不正の防止の観点から見れば、これらの内部統制、ガバナンス、経営倫理、サステナビリティの

諸制度を真摯に実行すれば、組織内の不正予防につながるはずである。

しかし、実際には2010年代に入ってから組織不正は続発し続けている。

では、法制度が整い各種フレームワークも広く社会に浸透しているにも関わらず、企業、特に大企業においても不正が続発しているという矛盾はなぜ発生するのか。

いくつかの仮説が考えられるが、本研究では、ルールの徹底や不正防止対策の実行をしているが、組織内で不調和となっており、結果として企業として対策をすれども、企業の収益性などに劣後して実行が伴っていないのではないかとの視点から考察する。

なぜなら、ガバナンス・内部統制の制度があり、経営倫理や様々な社会的責任に関するフレームワークが認知されていれば、直観的に考えれば、組織不正防止につながるはずであるが、実際には上場企業を含めて企業不祥事が続発している。当然、多くの企業は組織不祥事のたびに、社内規則・ルールの見直しやルールの再徹底を図っているが、そのような規則やルールの厳格化が必ずしも組織不祥事の削減につながっているとは限らないのではないか。つまり、ルールを厳格化しても、組織内でのルールの徹底や浸透が不十分であり、収益目標を優先した経営が行われていけば、不正が減少することは考えづらい。

むしろ必要とされるべきは、企業戦略において、収益目標と並んで、ガバナンス・内部統制・経営倫理の位置づけを最重要の経営目標として捉えることが必要と考える。

企業の社会的責任（CSR）の考え方が登場するにしたがって、企業の社会性と収益性のどちらを優越するかを対比して論じられることが多いが、社会性を守ることは当然である。

なぜなら、法令違反や不正を犯して収益を確保するという前提は、企業は社会の中で存在する以上は、認められない前提となる。同時に、社会性を犠牲にして収益性を追求することは、かえって株価下落や社会的信用の低下を招き企業が社会で受け入れられないことになり、企業価値の向上を狙う株主をはじめとしたステークホルダーにとっても結果として損失となる。

いふならば、ガバナンス・内部統制・経営倫理を企業としての全社戦略や企業理念などの最高位の意思決定や目標設定に落とし込むことが収益性確保や企業価値向上のためにも「前提条件」として考える。

本研究では、上記の問題意識のもと、はじめに企業を取り巻く制度や、組織不正の現状と課題について整理したうえで、経営戦略における全社戦略とガバナンス・内部統制・経営倫理などとの関係性について先行研究を基に考察を加える。

そのうえで、組織不正の防止のためには全社戦略において収益性ととも社会性や倫理性を掲げ、事業戦略、機能別戦略に適用させていくという視点で考察する。

2. 企業を取り巻くルールの現状

2.1 はじめに

日本国内のルールや規制制度の側面から見た場合、1990年代以降、企業における経営倫理やガバナンス、内部統制、社会的責任といった議論が進み、同時に規制制度や業界フレームワークな

ども整備されてきた。本章では、日本における経営倫理、コーポレートガバナンス、内部統制、社会的責任などについての概要を整理する。

2.2 経営倫理の視点

経営倫理学の誕生と発展について、水谷（1998）によれば、1960年代のアメリカの企業スキャンダルによって社会的な批判が高まったこと企業の社会的責任が問題となり、それによって経営倫理の考え方が広がったという。そして1970年代に入り経営倫理学が学問領域として誕生した。

日本においては、1980年代から1990年代にかけて政治や経済に係るスキャンダルの発生と、それに対する批判として経営倫理への関心や問題意識が高まったという。水谷は、そのような関心の高まりはアメリカの1970年代の流れと似ていると指摘する。

また、田中（2004）によれば、日本における経営倫理学の登場は、1970年代ごろから潮流はあったものの、経営倫理学会などが誕生し本格的に研究が広がるのが1990年代前半であったと考察している。

またビジネス界においても経営倫理の重要性が認知され、企業が作るべき行動指針や倫理憲章のフレームワークとして1991年に日本経団連は行動憲章を発表し、1996年の改訂版から「企業倫理」という言葉が登場する。さらに時代の流れに合わせて5度の改訂（2017年版）を行われ、「持続可能な社会」といった表現も盛り込まれている¹。

また、経済同友会では、2002年に企業評価基準（評価シート）において、コンプライアンス（法令・倫理等遵守）の体制整備および企業行動規範（ないし倫理綱領等）の策定講評などについて項目が設けられている。また2007年には「経営者のあるべき姿とは-確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ-」が発表され、経営者自身の課題として、高い倫理観・価値観が求められることが記載されている²。

さらに、東京商工会議所では、2002年に企業行動規範を制定した。企業行動規範の「はじめに」では、「東京商工会議所の創立者である渋沢栄一翁は、80年前、経営哲学として、「道徳経済合一説」（仁義道徳と生産殖利とは元来ともに進むべきもの）を提唱されたが、この精神は、今日の東京商工会議所会員の企業行動原理として、すべからく受け継がれるべきものである。」と述べており、本文においても「経営者の倫理観の重要性」が述べられている。改訂版・第三版においても、企業行動規範において、高い倫理観・社会倫理に適合した良識ある行動など、倫理観を重視した記載が追加されている³。

簡単に概要を見たが、少なくとも日本においては、1990年代以降は経営倫理（企業倫理もしく

¹ 日本経済団体連合会『行動憲章』 <https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>

² 経済同友会『企業評価基準（評価シート）』

https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030326_10.pdf

³ 東京商工会議所『行動規範』 <https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/kihan/dai3han/>

はビジネス倫理) といった考え方や言葉が学問としてもビジネス界においても浸透・認知されていることが確認できる。

2.3 内部統制の視点

内部統制については、すでにアメリカでは1990年代にはCOSOフレームワークが登場しているが、さらに2000年代初頭のアメリカでのエンロンやワールドコム問題を契機に、2002年に企業改革法(サーベンスオックスリー法・SOX法)が登場し内部統制の強化が図られた。日本においてもアメリカのエンロン・ワールドコム問題やSOX法の登場、さらには日本国内での不正会計問題によって、日本版JSOX法や内部統制システムの整備の必要性についての議論が進んだ。

そして、会社法制定や証券取引法からの改題による金融商品取引法の誕生などにより内部統制に関する法制度が整うようになった。このように、日本では、会社法が規定する内部統制と、金融商品取引法が規定する内部統制という2つの内部統制システムが存在する。

2006年に施行された会社法では、内部統制システムの整備を求めているが、田中(2023)によれば、内部統制の考え方は、会社法制定以前から、善管注意義務や忠実義務の解釈として、裁判例・学説などで認められてきたこと、そして大会社および委員会型の会社について取締役が内部統制システムの整備を決定すること明示的に義務付けていることを指摘している。(田中2023,291頁)

一方で、証券取引法を大幅に改正した金融商品取引法は2007年に施行され、上場会社に財務報告の信頼性に関し内部統制報告書の提出を義務付けている。

2.4 コーポレートガバナンスの視点

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業の指針有価証券上場規程の別添資料という位置づけであり、2015年3月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ6月から適用が開始された。その背景には、『『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—』が閣議決定され、その中で、日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民に広げるために、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要であるとして、その方法として、コーポレートガバナンスの強化の必要性が述べられた。「持続的成長に向けた企業の自律的な取組を促すため、東京証券取引所が新たにコーポレートガバナンス・コードを策定する」と記載されている⁴。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方としては、法的な義務はないものの「Comply or Explain」(順守しない場合には説明する)というものであり、一定の強制性が認められる。

そしてコーポレートガバナンス・コードは2015年の制定後、2018年と2021年の2回の改訂

⁴日本再興戦略改訂2014—未来への挑戦—(本文18頁)

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunJP.pdf>

が行われており、直近改訂では取締役会の機能発揮（独立社外取締役の選任や指名委員会・報酬委員会の設置など）やサステナビリティ課題への取り組みなどが盛り込まれている。

2.5 企業の社会的責任と様々なフレームワークの登場

日本企業のみならず国際的にも、環境・社会（人権）・企業統治に関するフレームワークが登場している。企業の社会的責任のフレームワークでは、国連が2006年に「責任投資原則」を公表し、さらには2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」を、そして2015年に「持続可能な開発目標（SDGs）」などのフレームワークを公表するなどにより、「企業の社会的責任（CSR）」という考え方も浸透し、日本企業においてもSDGs目標を定めるほか、環境・人権に配慮することが企業運営上、求められる流れとなっている。

2.6 サステナビリティの関心の高まり

サステナビリティについては、企業向けの開示情報や遵守に関する国際基準が存在しており、有名なものとしてはGRI、ISSB、TCFDなどが存在し、日本企業を含めて世界の企業がこれらの指標をもとにサステナビリティを整え、さらには実施情報の開示を行っている。環境や人権さらにはガバナンス体制について、開示度や対応どのランキングなども発表されている⁵。

また、伊藤レポート3.0⁶においても社会のサステナビリティや企業のサステナビリティの両立、いわゆる「SX(サステナビリティトランスフォーメーション)」の実現に向けた提言がなされており、その中では、企業のガバナンスについても、「長期価値創造を実効的に推進するためのKPI・ガバナンス」といった表現が使われている。

3. 組織不正の概要

3.1 はじめに

第2章において経営倫理、ガバナンス、内部統制などの概要を見てきたが、一方で2000年代以降も組織不正は続発している。さらに言えば、2015年以降においても、つまり、内部統制制度がすでに広く浸透し、コーポレートガバナンス・コードの適用が開始となり、さらにはSDGsなどがスタートした時期以後も、上場企業による不祥事が多発している。

本章では、組織不正の概要についてみたうえで、組織不正の要因について考察する。

⁵ GRI: <https://www.globalreporting.org/standards>

ISSB (IFRS サステナビリティ開示基準) <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/issb-consultation-on-agenda-priorities/rfi-cls-agenda-priorities/#consultation>

TCFD : <https://www.fsb-tcdf.org/publications/>

⁶ 伊藤レポート3.0 <https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004.html>

3.2 組織不祥事の概要

2000年以降の大企業の不正を挙げると下図の通りである。

図1 企業不正一覧

発覚年	企業名	不正事案
2000年	雪印乳業食中毒事件	食中毒事件
2000年	三菱自動車	リコール隠し
2004年	西武鉄道	有価証券報告書虚偽記載
2004年	カネボウ	粉飾決算
2006年	ライブドア	粉飾決算
2007年	ミートホープ	食品偽装
2007年	船場吉兆	食品偽装
2011年	オリンパス	粉飾決算
2011年	大王製紙	粉飾決算
2013年	カネボウ	白斑事件
2013年	みずほ銀行	暴力団融資
2015年	高田	エアバック不具合
2015年	東洋ゴム	試験データ偽装
2015年	東芝	不正会計
2016年	スズキ, 三菱自動車など	燃費詐称
2017年	神戸製鋼	データ改竄
2017年	商工中金	データ改竄
2017年	てるみくらぶ	粉飾決算・詐欺
2018年	スルガ銀行	データ改竄
2018年	KYB (カヤバ工業)	品質不正
2019年	かんぼ生命	不適切販売
2020年	三菱電機	検査品質偽装, 労務問題
2021年	日野自動車	排ガス・燃費不正
2023年	ビックモーター	保険金水増し請求

(筆者作成)

なお、この図はあくまでも経営者による不正や組織ぐるみの不正・不適切行為について記載をしているものであり、これ以外にも従業員個人による詐欺や横領などは、全国の組織などでしばしば発生している。

図1において注意すべきポイントとしては、個人の詐欺や横領ではなく、いわゆる「大企業や上場企業」における組織ぐるみの隠蔽・改ざんや、経営トップにおける不正などが発生している

ことである。また、結果として、不祥事発覚によって廃業したケースもある。(例えば、ミートホープ、船場吉兆、タカタ、てるみくらぶ等は不祥事発覚後、経営破綻した。)

3.3 組織不正の背景分析

組織不正には、様々な原因があり、かつそれらが複合的に影響しているものと考えられる。

このため、樋口(2012)が指摘するように、経営学や法律学、倫理学等の以外にも心理学、社会学、工学など様々な知見からの分析が存在し、学際的な分析が重要と考える。

高橋(2016)の分析では、不祥事の要因について①過度な業績志向、②経営者への権限集中・独断専行、③監査役制度の機能不全、④内部管理体制の欠如などを挙げている。

不正の原因は様々考えられるが、代表的なものについて考察すると、経営者の問題行動が挙げられる。経営者が自らの地位や権限を利用した不適切行為を行うほか、粉飾決算を行うといった事案が発生している。例えば、オリンパス、大王製紙、東芝などの不正会計問題が挙げられる。

次に、経営層と企業現場の情報乖離が挙げられる。例えばKYB、東洋ゴム、商工中金、三菱電機の不正については、現場の不正を経営層が実態を把握できなかったという課題と考えられる。

また、厳しい収益目標が、現場にプレッシャーを与える場合にも現場での不正につながる可能性も存在する。例えば、かんぽ生命、スルガ銀行、ビックモーターなどの不正事案を見ると、企業や経営トップからの厳しいノルマが現場を追い込み、無理を強いることになり、不正が発生している。この場合には経営層が不正を許さないと考えていた場合でも、ノルマや目標が非現実的で、かつ強いプレッシャーを与えるような場合には、結果的に現場が疲弊し、現場職員の退職やメンタル疾患などの問題が考えられるほか、叱責や降格などのペナルティを恐れ、不正をおかしてでも何とかノルマを達成しようとするといった心理的状态につながる可能性がある。

さらに、上記に加え、多くの組織不祥事に共通するのが、ガバナンス・内部統制など組織管理の不備や、組織文化・風土の問題(経営トップの強権的な行動によって組織内で問題行動を指摘することができない等)がある。この場合には、例えば、社会規範やコンプライアンスよりも社内での過去の慣習を重んじる場合には、誤った組織文化や愛社精神などによりコンプライアンス違反をしても止むを得ないといった心理状態になる可能性もある。

4. 経営戦略における全社戦略の位置づけ

4.1 経営戦略の定義と目的

企業や組織の経営戦略について考察する。戦略とはバーニー(J.B.Barney)が言うように「企業が生き残り、繁栄するためには、良い戦略の選択と実行が不可欠である」と述べている。(Barney-Hsterly2020, 翻訳上巻16頁)

つまり、組織において経営戦略を策定し、それを実行するには、何よりもまず企業が生き残っていくこと、そして目標達成や利益確保などにより繁栄することが重要であり、それに貢献しない経営戦略は、無効であるか不十分であるということが出来る。

その一方で、経営戦略とは何を指すかについては、定義がさまざまである。バーニーによれば、戦略の定義は「書かれた本の数だけある」とも述べている。(Barney-Hsterly 同) さらに琴坂(同)は様々な経営戦略の研究者による経営戦略の定義を比較して検討している。

経営戦略の定義はバーニーが述べるように、「書かれた本の数」つまり研究者の数だけ存在するが、企業や組織の存在目的などから考察すると、それぞれの企業や組織は自らの組織にとって「将来への目標・達成したい夢」「企業や組織に込めた思い(理念)」などを持っている。そして、自己の目標・夢や理念を達成するために経営戦略を策定し実行する。つまり経営戦略は「そういった企業の目標や夢、理念を達成するための道筋や方法」であり、これは企業や組織にとっての「十分条件」であると考えられる。

加えて、企業は営利企業であれば収益目標の達成がなければ存続しえない。非営利組織は収益以外の目標を抱えることもあるが、少なくとも財務的な安定性が無ければ活動を維持できない。つまり営利企業や非営利組織であっても、収益性の確保や財務の安定性などがなければ企業は存続しえないのであり、いわば「必要条件」であるといえる。

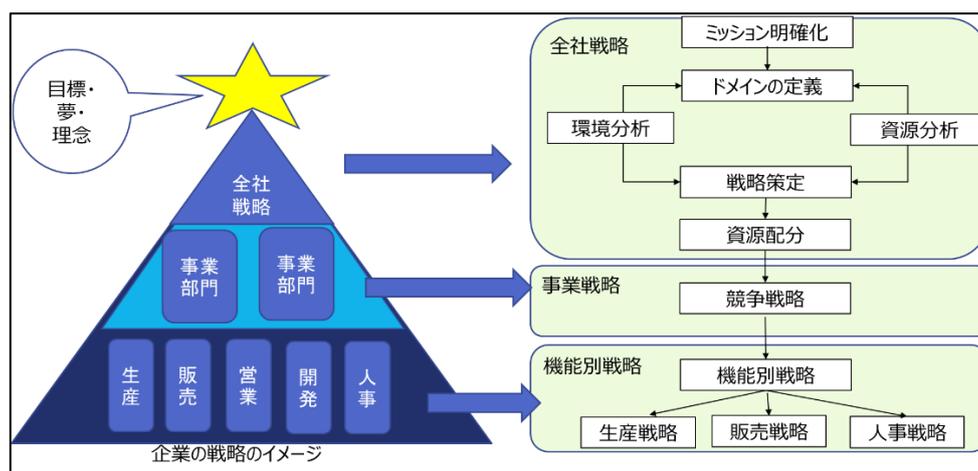
つまり、企業は、「何らかの収益や財務基盤の安定性を達成しながら(必要条件)、同時に、企業が掲げる目標や夢、理念などを達成する(十分条件)」という「必要十分条件」を満たすことが必要であり、そのための施策が経営戦略に含まれている必要があると考える。

本研究では、様々な研究者による定義を比較して検証することは行わないが、少なくとも経営戦略の他の研究者の定義では、上記の必要十分条件を別の表現や視点で述べていると考えられる。

4.2 戦略の階層性

経営戦略は、一般的には階層的な構造を取られるといわれている。具体的には図2の通りであり、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の3階層に分けられる。

図2 戦略の階層



(筆者作成)

企業や組織が、目標・夢・理念を実現するため、企業や組織の全体の方向性を決める戦略を「全社戦略(Corporate Strategy)」といい、その下位として具体的な事業ごとに決める戦略を「事業

戦略 (Business Strategy)」「生産, 販売, 営業, 開発, 人事などで行う戦略を「機能別戦略 (Functional Strategy)」と言われる。

4.3 全社戦略の定義

本論文では、組織不正防止の観点について、戦略の階層のうち、特に「全社戦略」に着目して考察する。全社戦略の定義について、グラント (R.M.Grant) は「競争を展開する産業と市場という意味での企業の事業範囲を定義する。全社戦略での意思決定には、多角化のための投資, 垂直統合, 企業買収, 新規事業, 異なる諸々の事業の間での資産の割当て, さらに撤退が含まれる。」と述べている。(Grant 2016, 翻訳 26 頁)

また、バーニーは「企業が複数の市場・業界で活動する中で競争優位を獲得するためにとる行動」であり、垂直統合戦略, 多角化戦略, 戦略的提携, 合併・買収戦略などが含まれる, と定義している。(Barney-Hesterly 2020, 翻訳 21 頁)

また、アンドルーズ (K.R.Andrews) によれば「全社戦略は企業の意思決定のパターン」であると述べている。(Andrews 1987, 翻訳 70 頁)

さらに、青島・加藤 (2012) によれば、「個々の事業にとっての最適解を求めるのが事業戦略, 複数事業の組み合わせとしての全体最適を求めるのが全社戦略ということが出来る。」とし「“どこで”事業を展開し, それらの間をどのように束ねるか」と説明する。

また、琴坂によれば、全社戦略の定義は学術的には「多角化」などの方針を含むとしつつ、そのうえで、全社戦略の要素・骨格として「1 組織ドメインの定義・周知・更新 2 全社機能の戦略的検討, 3 事業領域の管理・再編, 4 監査・評価・企業統治」の 4 つの要素を含むとしている。(琴坂 2018, 268-269 頁)

以上のように、先行研究によって、全社戦略の定義は様々であるのが実情であるが、書く研究の定義を踏まえて考察すると、「全社戦略は、企業の戦略の階層の最上位に位置し、企業の意思決定・全体最適をつかさどるもの」ということができる。

4.4 全社戦略と経営者の責任

先行研究では、全社戦略を含めた経営戦略の策定や達成については経営陣の最も重要な仕事であると指摘されている。例えば、グラントは「全社戦略は企業の最高経営陣の責任である」(Grant 2016, 翻訳 26 頁) と述べているし、高橋は「経営戦略はこのように経済環境の変化に対応した未来への経営資源の再配分である。しかし、経営戦略はリスクも伴う。このリスクに果敢に挑戦し、最終的な意思決定を行うのが経営の最高経営責任者である。」(高橋 2016, 57 頁) と定義している。

さらにステッドらは「戦略的リーダーは一般的に、長期にわたる指揮に責任がある経営陣で、CEO や COO, CFO, CSO (最高サステナビリティ責任者) などがこれにあたる。(中略) 戦略ポートフォリオの選択と実行 (中略) に責任がある。」(J.G.Stead-W.E.Stead 2014, 翻訳 306 頁) と分析する。

また、アンドルースは、全社戦略とゼネラルマネジメントの観点から、CEO を含む上級ゼネラ

ルマネージャーらを「経営戦略の建築家」と評した。(Andrews1987)

以上を踏まえると、全社戦略の策定および実行、管理は経営陣の責任であるといえる。

4.5 CSR 戦略

近年、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）に注目が集まっており、企業が社会的責任を果たすには、企業が全社一体的な取り組みが重要である。

社会的責任については、すでに占部（1984）の研究によって、経営戦略の体系は、「経済的戦略」と「社会的戦略」によって構成されると指摘されている。「経済的戦略」とは、企業の成長性目標や収益性目標に着目した戦略であり、「社会的戦略」とは、企業の社会的責任の基準の視点から経済的戦略の評価を行うものであるという。

占部によれば、企業が社会的責任の基準を満足しないならば、経済的戦略の評価を再度実施するなど、修正もしくは新たな戦略の探索を行うことが必要であるという。また社会的戦略は、企業活動を社会的な視点から評価する「社会的評価」と、企業活動が地域社会や住民・自然環境にどのような影響を与えるかといった「生態学的評価」によって構成されるとした。(占部 1984,324-325 頁) 以上のような、占部の考え方は、現代の CSR 戦略の基本につながるものである。

また、近年の研究では、CSR の定義について谷本（2020）は「CSR①責任あるマネジメント・システムを構築すること。経営プロセスに社会的責任・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むこと、そしてステークホルダーに対しアカウンタビリティを果たすこと。その上で、②社会的課題に取り組み持続可能な発展に貢献すること。」と述べている。

また、ザデック（S.Zadec）は、責任ある競争力戦略について、「社会、経済、環境への影響を考慮した事業戦略、事業慣行、事業環境の構築により、生産性を向上させる。」「社会的課題を自社のコアビジネス戦略に組み込む」と述べている。(Zadec, 2006)

先述したように、琴坂（2018）も、全社戦略には「監査・評価・企業統治」が含まれ、社会厚生視点であり、CSR にも資することを指摘している。

また、先ほどのステッドらの研究では、企業にとっての経営の成功は組織が社会的かつ生態的に責任を負いながら経済学的利益を上げ、サステナビリティを達成することが重要であり、そのためにはサステナビリティ経営戦略が必要であると述べている。

さらに、伊吹（2014）は、企業は、経営倫理的・社会的な責任を土台としつつ、社会貢献や事業を通じた社会革新といった段階的な CSR 戦略を提示している。

また、第 2 章で取り上げたように、伊藤レポート 3.0 では、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの両立をサステナビリティトランスフォーメーション（SX）の必要性が述べられている。企業においては、長期価値創造を実効的に推進するための KPI・ガバナンスの重要性を指摘し、自社の企業価値を高めるうえでガバナンスが重要であるとされている。ただし、伊藤レポート 3.0 の課題を述べると、ガバナンスやサステナビリティの重要性の指摘はあるが、あくまでも企業価値や競争力向上の視点が強く、組織不正の防止の視点は弱いと見受けられる。

キャロル（A.B.Caroll）は、CSR が受容されるために、ビジネスの責任範囲全体を包含するよ

うな枠組みが必要であるとして、経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任という4種類の社会的責任がCSR全体を構成するとして、CSRのピラミッドの概念を提示した。(Carroll 1991)
図3のとおりキャロルのCSRのピラミッドは、CSR研究における重要な概念となっている。

図3 CSRピラミッド



(Carroll 1991, 42 頁より作成)

キャロルのCSRピラミッドを見ると、収益性を土台としつつ、法令遵守や倫理の尊重を土台として良き企業市民としての責任を問うものであり、この考え方は、現代のCSRの考え方の土台となっていると考える。

5. 全社戦略と不正防止の関係

5.1 不正防止の観点から見た全社戦略の課題

本章では、全社戦略と不正防止の関係性から論じる。まず、多くの先行研究では、経営戦略とガバナンス・内部統制の関係性・位置づけが明確に論じられていないと考えられる。

伊藤(2017)によれば、企業統治論と経営戦略路の関係について、この2つの分野間の交流はほとんどなかったと指摘する。さらに「戦略論では、「よいこと」が少なくとも明確な論点として提示されてこなかった」と指摘している。(伊藤2017,178頁)

実際に、経営戦略に関する教科書や著作においては、ガバナンス・内部統制の記述があるが、経営戦略の枠組みのなかでガバナンス・内部統制が位置付けられるのか明確ではなく、並列的に論じられているのが現状である。他方、経営倫理学・ガバナンス・内部統制関係の教科書においても戦略との関係性は一体的ではなく並列的に触れられている。

そのうえで、本章では、全社戦略に不正防止の視点を組み込むことが必要であるという視点から論じる。

5.2 全社戦略と不正防止

不正防止の観点からガバナンス・内部統制・経営倫理の役割は重要であるが、経営戦略におい

てどのように一体化させるかが課題となる。

この点について、琴坂（2018）は、「監査・評価・企業統治」などは経営戦略の階層では一番下位にあたり実務的な役割を果たす「機能別戦略」の一部として扱われがちであるが、本来は全社戦略として扱うべきと指摘する。また琴坂は「企業の影響力が増大し、ときにそれが国家の力を凌ぐようになる中、組織が自ら管理・監督し、事業を独自に評価し、さらには短期的な自己の利益だけではなく、社会的公正を加味した意思決定が行えるように組織整備を行うことが必要となる。これは組織の骨格となる判断基準であり、独立して議論すべき重要事項である。」と述べている。（琴坂 2018, 270 頁）

つまり、ガバナンス・内部統制などもその重要性と影響範囲を考えれば、全社戦略の視点から捉える必要があるということになる。琴坂が指摘するように、機能別戦略は、企業の全社戦略を受けて現場部門が最適化をはかるものである。一方で、ガバナンス・内部統制・経営倫理は、その目的や範囲は、企業全体さらにはグループ全体に及ぶものであり、コンプライアンス部門や管理部門が実務的な責任を担う場合であっても、戦略の階層の視点から言えば、「全社戦略」という最上位の階層で取り扱われるべきものとする。

その理由として、機能別戦略の視点では、あくまでも現場の一部門が職責を果たすこととなり、部門間対立や経営陣や上級管理職の不正への牽制を行うことが難しいと考える。

また、仮にコンプライアンス部門や管理部門がガバナンス・内部統制・経営倫理を担うとしても、それは実行や運用であり、例えばコーポレートガバナンスや内部統制、経営倫理は経営陣から現場までを網羅する内容を含んでおり、不正防止の観点からすれば、部門間や現場の事情や軋轢に左右されることなく経営陣が全社戦略を通じて最上位の立場から最善の判断を下すことが重要である。

5.3 全社戦略と倫理の関係

アンドルースは、全社戦略において社会的・倫理的な基準の組み込みについて述べているほか、全社戦略を担うゼネラルマネージャーには「法律の問題としての対応だけではなく、良心の問題としての対応の必要性が広く認められている」と述べており、企業の戦略における倫理的な視点から述べている。（Andrews1987, 翻訳 177-180 頁）

また、高橋（2016）は、日本企業の不祥事について、経営者が経営戦略などの責任を負うものであり、倫理観が求められるとしつつ、日本の企業システムには、最高経営責任者の牽制体制が無いことなどを指摘している。

さらに劉（2020）は、倫理観に基づく企業理念、さらには企業文化が戦略を考えるうえで重要であるとして、「経営倫理、企業李根、企業文化、戦略は相互関係にあると考えられる」と指摘する。（劉 2020, 84 頁）

このように、いわゆる経営倫理の視点から見ても、全社戦略の中で、経営者が責任をもって経営倫理を全社的に浸透させ、経営者自身も率先して経営倫理を重んじることが組織不正防止に貢献するものとする。

5.4 経営者による全社戦略による不正防止

不正防止にかかるガバナンス・内部統制・経営倫理を担うのは、経営トップの役割である。先ほど取り上げたアンドルースの経営トップの全社戦略の考え方においては、経営者の倫理観・責任の視点が論じられている。企業理念・全社戦略そしてそれらを扱う経営者の責任の視点から、内部統制・ガバナンスを考えることが組織不祥事防止につながるものとする。

また、経営者、経営陣などが全社戦略のなかで、組織不正の防止のためのガバナンス・内部統制・経営倫理の施策を構築しているか、さらには経営者・経営陣自身が不正防止のためにコンプライアンスを遵守しているかといった項目については、社外取締役や監査部門が経営者や経営陣を厳しく監督することが求められる。

5.5 全社戦略から見た不正に強い組織づくりの3ステップ

最後に、全社戦略を用いた不正に強い組織づくりについて考察する。

具体的には、全社戦略、事業戦略、機能別戦略と戦略が階層的構造になっていることを前提として3つのステップから考察を行う。具体的な3つのステップは以下の通りである。

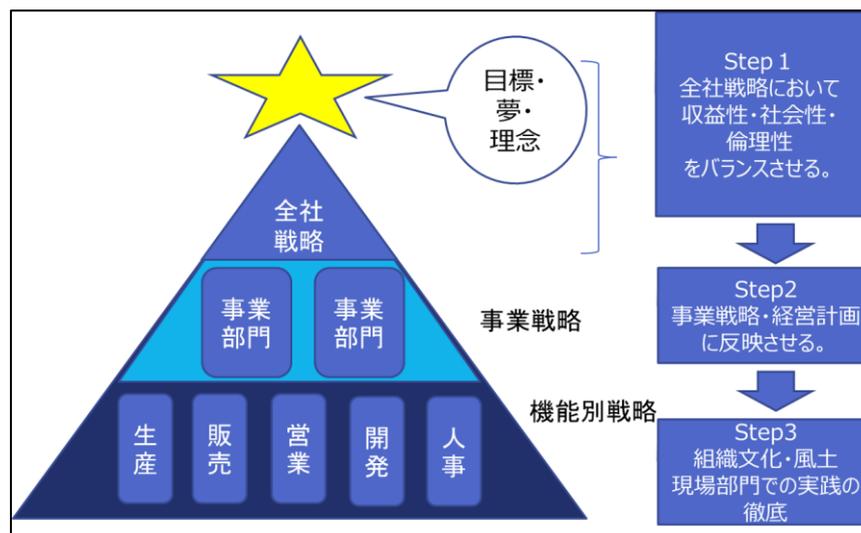
Step 1 企業の理念や目標の策定や全社戦略の視点から、収益目標に加えて社会性(社会的責任)および倫理性(不正防止)を掲げる。

Step 2 全社戦略で掲げた社会性や倫理性についても事業戦略に反映させる。

Step 3 社会性や倫理性について、機能別戦略など個別戦略の中で実行し、組織文化の醸成や現場にも浸透させる。

さらに、3つのステップを図で示すと、図4のようになる。

図4 組織不正防止の3つのステップ



(筆者作成)

3つのステップは、図5で示すように、まず全社戦略の段階において経営陣が収益性ととともに

社会性や倫理性を整えて、次に、事業計画や経営計画、さらには機能別戦略として、不正防止の具体的な取組身を形にして反映させつつ、さらには健全な組織文化・企業風土を形成させるような現場活動を継続するという階層を想定している。

琴坂が指摘するように、コンプライアスやガバナンス戦略は機能別戦略の階層であり、組織不正を組織全体や場合によってはグループ全体に徹底させるには、全社戦略および企業理念・目標策定の段階で不正防止や倫理性の向上などを掲げて、そして組織全体で実行することが重要であると考えられる。

6. 考察と分析

以上見てきたように、全社戦略は当該企業の全体の戦略を決定する最も高次かつ重要な戦略であり、経営陣など経営トップが責任を負うものである。

そして何より組織不正防止には経営トップの高い倫理観・自覚・責任感、経営理念などが重要である。つまりガバナンスや内部統制の外形が整っていても、経営トップが全社戦略の段階から徹底しなければ有効に機能しない。これは琴坂の指摘のように、機能別戦略としてコンプライアスやガバナンスを扱っても全社的に徹底されない可能性もあることから、全社戦略の階層から扱う必要があると考える。そして、占部が指摘したように、経済的戦略と社会的戦略を両立させるには、企業の目標作成の段階で扱っていくことが重要となる。

また、現在の CSR 戦略は主に社会性と収益性の両立に着目されており、それだけでは不十分であり、ガバナンス・内部統制の視点から倫理性を高めるという概念を、企業を上位概念として統括する「全社戦略」に入れ込む必要がある。

企業理念・全社戦略といった高次のレベルから、不正防止（ガバナンス・内部統制・経営倫理）を改めて企業経営の重要な柱としておくことが重要である。

つまり、最上位概念に置くことで、あらゆる企業活動に影響させることが重要である。不正防止か収益性かといった安易な二元対立ではなく、不正防止のためのガバナンス・内部統制・経営倫理が当たり前の土台として、そこからの収益性を目指していく。それによって、経営計画・経営管理・健全な組織文化や日常の企業活動といった現場レベルまでの徹底が可能となる。

仮に、株主からの過剰な収益性の確保の株主提案や圧力があつた場合にも、企業としてあらかじめ経営理念・目標においてガバナンス・内部統制・倫理を掲げておけば、加えて全社戦略の中で不正防止に基づくガバナンス・内部統制が組み込まれていることによって、株主意見と対等の立ち位置で、不正防止を前提とした企業経営を進めることが可能である。

株主資本主義において、企業の収益性を株主が重要視することは当然であり、株主は経営者の行動を監視するが、一方で企業の理念や方針に共感して投資するものであり、その方針が気に入らなければ投資をしない自由がある。株主はステークホルダーの主要な役割を占めているが、株主もまたスチュワードシップコードなど責任ある投資家としての責任を負っているのであり、企業がガバナンス・内部統制・倫理の整備のために必要なコストを使うことは、当然の活動として

尊重されるべきものと考えられる。

何よりも、不正に強い健全な企業は、長期的に企業価値を高め社会にも良い影響を与える点で、投資家にとっても利益となると考える。

7. 結語

本研究では、組織不正防止の観点から、ガバナンス・内部統制・経営倫理を全社戦略の中で方針を定め運用することが重要であることを考察した。そして、全社戦略に基づき不正防止の取り組みを行うことは経営陣の責任であることも併せて指摘した。

本論文で注目したことは、組織不正防止のためにルールの厳格化などは重要である一方で、単に厳格化することは不十分である。

組織不正防止に必要なことは「不正を防止し、良き組織文化を作ること、そしてガバナンス・内部統制が機能することなどを組織の理念や最上位の戦略として組込むこと」である。つまり、企業にとって行動原則化させることが重要であり、組織内における企業理念、戦略策定、経営管理（マネジメント）およびガバナンス・内部統制が統一的調和になることによって、組織の全体的な活脳の中で不正防止の視点が常に発揮されることが重要である。

また、サステナビリティや CSR 戦略などが叫ばれているが、社会課題解決、環境問題・人権問題への対処は一過性の「ブーム」ではなく、ビジネスにおける普遍的な企業の責任と考える。

そして、不正防止は、「企業が不正を起こさないように誠実な組織運営を務めること」は社会的責任の重要な要素であり、企業の CSR 戦略においても重要な視点であると考えられる。

企業組織は不完全な人間が活動する以上、失敗や不正などは発生する可能性を常に含んでいる。であればこそ組織不正防止については全社戦略の中で、収益性などのプレッシャーではなく「企業経営として正しいこと」に沿って「その正しいことを前提にしたビジネスを行う」ことが重要と考える。

また、人間は不完全な存在である以上、何らかの失敗や問題は一定の確率で発生してしまうものである。当然、悪意のある違法行為などには厳正な対処が必要であるものの、単に断罪や厳罰化するのではなく、失敗や問題行為を真摯に受け止めつつ、隠蔽や改ざんなどの不正行為につながらないよう努力すること、失敗や問題から積極的に学ぶことが重要である。

失敗や問題から学ぶことは一見すると困難であり大変な苦悩を伴うものであるからこそ、企業のリーダーが率先垂範して取り組み、さらに全社戦略に掲げることによって、失敗や問題を不正につなげない戦略策定や仕組みづくりが重要となる。いうなれば、今回考察した考え方は、企業にとって収益性の確保や目標達成の大前提として認識されるべきものと考えられる。

【参考文献】

Andrews, K.R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy 3rd Edition*, Dow Johns-Irwin, Inc.

(中村元一・黒田哲彦 訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部, 1991年)

Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2020) *Strategic Management And Competitive Advantage : Concepts*

- (*Global Edition*), 6th Edition, Pearson Education Ltd.
- (岡田正大訳『新版 企業戦略論 戦略経営と競争優位』ダイヤモンド社)
- Carroll, A. B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders.” *Business Horizons*, July-August, 39-48
- Grant, R.M. (2016) *Contemporary Strategy Analysis 9/E* John Wiley & Sons Limited.
(加瀬公夫監訳 『グラント現代戦略分析 第2版』)
- Stead, J.G., Stead, W.E. (2014), *Sustainable Strategic Management*. New York : Armonk, M.E. Sharpe, Inc. (柏樹外次郎, 小林綾子訳「サステナビリティ経営戦略 一利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント」日本経済新聞, 2015年.)
- Zadek, S. (2006) “Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices.” *Corporate Governance*, Vol.6 No.4, pp.334-348.
- 伊藤 博之 (2017) 「第10章 経営戦略論と良いこととの関係」『ベーシックプラス 企業統治』中央経済社.
- 伊吹 英子 (2014) 『新版 CSR 経営戦略: 「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社.
- 琴坂 将広 (2018) 『経営戦略原論』 東洋経済新報社.
- 高橋 浩夫 (2016) 『戦略としてのビジネス倫理入門』 丸善出版.
- 田中 朋弘 (2004) 「1 倫理学としてのビジネス倫理学」田中朋弘・柘植尚則編
『ビジネス倫理学 哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版.
- 田中 亘 (2023) 『会社法 第四版』東京大学出版会.
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会—サステナビリティ時代の経営学』 中央経済社.
- 水谷 雅一 (1998) 『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー.
- 劉 慶紅 (2020) 『経営倫理が経営学の未来を変える: 倫理から戦略, そして価値創造へ』千倉書房.
- 経済産業省 『伊藤レポート 3.0 (SX 版伊藤レポート)』2022年8月30日
<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>
(2023年7月30日最終閲覧)
- 日本経済団体連合会 『企業行動憲章 (2017年改訂版)』2017年11月8日
<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2022.html>
(2023年7月29日最終閲覧)
- 経済同友会 『企業評価基準 (評価シート)』
https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030326_10.pdf
(2023年7月30日最終閲覧)
- 東京商工会議所 『行動規範』 <https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/kihan/dai3han/>
(2023年7月30日最終閲覧)
- GRI: <https://www.globalreporting.org/standards> (2023年7月30日最終閲覧)

ISSB <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/issb-consultation-on-agenda-priorities/rfi-cls-agenda-priorities/#consultation> (2023 年 7 月 30 日最終閲覧)

TCFD <https://www.fsb-tcf.org/publications/> (2023 年 7 月 30 日最終閲覧)

仮想空間上のブランド・ロゴへの消費者反応に対して 社会的混雑が及ぼす影響[†]

王珏

<要 約>

ブランド・ロゴには、それを構成する図案がロゴの枠内に綺麗に収まるようにデザインされたロゴのほかに、図案がロゴの枠外へと飛び出して見切れるようにデザインされた（ブリードな）ロゴがある。ロゴを構成する図案が見切れたデザインは、見切れた部分を類推しようとする消費者の冒険心を掻き立てる点で好ましいと見なされ、最近、頻繁にみられるが、本研究は、その考えに反して、ロゴを構成する図案がロゴの枠内に綺麗に収まるようにデザインされたロゴのほうが、消費者反応が好ましい状況として、社会的に混雑した状況に注目する。実証分析は、メタバース上に作った混雑度の異なる空間において露出したブランド・ロゴに対する消費者の態度を測定することによって行われた。分析の結果、ロゴを構成する図案がロゴの枠外へと飛び出して見切れるようにデザインされた現代的なロゴが、混雑環境下で態度が低まる証拠が見出された。

<キーワード>

ロゴデザイン ブリード 概念メタファー 制御感 メタバース

1 概念メタファー

消費者、ひいては人間は、日常的に言語を用いて生活しているため、その言語体系の中で異なる 2 つの意味に対して同じ概念が充てられた結果として、2 つの意味の間で心的混雑をきたす場合がある(Lakoff & Johnson, 1980, 1999)。例えば、「高い」－「低い」という一対の概念は、本来、「空間的位置が高い」と「空間的位置が低い」という意味を持つが、その意味が転じて、「社会的地位が高い」と「社会的地位が低い」という意味をも持つ。そのため、ある人が、空間的位置の高い場所において、低い場所を見下ろしたとき、自分は社会的地位が高いと錯覚して優越感に浸ったり、あるいは、自分は社会的地位が低いと自己評価しているのにもかかわらず、このような社

[†] 本研究は、2022年度慶應義塾大学学事振興資金（商学研究科枠）小野晃典プロジェクトチームの研究成果の一部である。商学研究科委員長の横田絵理先生、商学研究科学習指導主任の牛島利明先生、学事振興式商学研究科代表の永見尊先生には、中間報告会・最終報告会にてご指導いただきました。ここに記して深謝いたします。また、プロジェクトチーム・リーダーで指導教授の小野晃典先生にも、普段のご指導に感謝申し上げます。

会的地位の高い人がいるべき場所にいることは居心地の悪いことだと感じたりする。

「高い」－「低い」という一対の概念の本来の用法である「空間的位置が高い」と「空間的位置が低い」の他に、「社会的地位が高い」と「社会的地位が低い」というメタフォリックな用法で、同一の概念が使用されるといふ、言語学的現象のことを、一般に、「概念メタファー」と呼ぶ。また、このメタファーのせいで多義化した概念を大前提として、「空間的位置が高い（あるいは、低い）」という状況に置かれているときに、あたかも「社会的地位が高い（あるいは、低い）」という状況に置かれているかのように錯覚するという、心理学的現象のことを、「概念の拡張」、「拡張化された概念の活性化」、あるいは、「拡張活性化」と呼ぶ。

著者は、一年前、慶應義塾大学大学院商学研究科修士学位請求論文として、この概念メタファーと拡張活性化をテーマとして研究を行っていくことを意思決定し、同論文において、まさにここで例示した、「高い」－「低い」という一対の概念に焦点を合わせて実証研究を展開した (Wang, 2022)。

著者が論じたことには、空間的に高い位置にいる人の方が、空間的に低い位置にいる人より、自分には高い勢力が（一時的に）与えられたと知覚する傾向にあり、そのため、この一時的勢力感が、社会的地位に関する元々の自己評価、すなわち永続的勢力感との間で、適合したり、不適合が生じたりする。一時的勢力感と永続的勢力感が適合していない状況は不快なので、PE 適合論によると、人は自己表現を犠牲にして自己変化ないし環境変化を引き起こして適合状態を創出しようと努力しようとする。

すなわち、一方において、永続的勢力感が高い人の場合、もし空間的に高い位置で広告に露出したら、概念メタファーの拡張活性化に伴って一時的勢力感も高く、PE 適合状態であるため自己表現モードのままでも性能が高いかどうかという観点から広告対象製品を評価して済ませるが、もし空間的に低い位置にいたら、概念メタファーの拡張活性化に伴って一時的勢力感が低いことに対して、PE 不適合状態を解消しようとして地位を象徴する財かどうかという観点から広告対象製品を評価しようとする。

また、他方において、永続的勢力感が低い人の場合、もし空間的に低い位置で広告に露出したら、概念メタファーの拡張活性化に伴って一時的勢力感も低く、PE 適合状態であるため自己表現モードのままでも庶民的温和性を象徴する財かどうかという観点から広告対象製品を評価して済ませるが、もし空間的に高い位置にいたら、概念メタファーの拡張活性化に伴って一時的勢力感が高いことに対して、PE 不適合状態を解消しようとして地位を象徴する財かどうかという観点から広告対象製品を評価しようとする。

このように、広告掲出場所が高い位置にあるか低い位置にあるかということに応じて、広告メッセージやその他の訴求点の、消費者にとっての望ましさの水準が異なりうるということも、実験によって見出し、一定の研究成果を、マーケティング分野における概念メタファー研究にもたらしたのであった。

しかし、概念メタファーは、「高い」－「低い」という一対の概念に限られない。本研究は、著者の第2作目として、「内」－「外」という一対の概念の拡張に伴う知覚的活性化現象を、マーケティング文脈において取り扱っていききたい。

「内」－「外」という一対の概念は、本来、「ある境界領域の内側である」と「ある境界領域の外側である」という意味を持つが、領域を具体化させて、「自分の管理しうる領域の内側である」と「自分の管理しうる領域の外側である」という意味で、メタフォリックに使用されることがある。日本語においては、この用法で、「内」－「外」という概念を使用することは一般的ではないが、英語においては、「in control (順調だ、上手くいっている、制御できている)」と「out of control (手に負えない、お手上げだ、制御できていない)」というメタフォリックな

表現が日常的に使われている。

「高」－「低」の場合、本来の意味である空間的位置を体験した人が、この概念を拡張して、メタフォリックな意味である社会的地位という意味を活性化させることで錯覚をきたすというロジックは、自然であろう。しかし、「内」－「外」の場合、本来の意味である空間的位置を体験した人が、この概念を拡張して、メタフォリックな意味である制御可能性という意味を活性化させることで錯覚をきたすというロジックは、直観的にレアケースであろう。そこで、本研究においては、制御不可能に陥って不快な状態にある人が、「外」という概念を一時的に嫌い、「内」という概念を一時的に好む、という現象が生じるのではないかと、というロジックに注目することにした。

2 ブリードなロゴ

近年、ブリードなロゴやブリードな広告が、ささやかなマーケティング技法として流行している。ブリードとは、ロゴや広告の内部に描かれるべきデザイン要素を、外枠に余白を残さず接するようにデザインすること、あるいは、そこから転じて、デザイン要素の一部が外枠の外へと飛び出して見切れているかのようにデザインすることを意味する、印刷業界用語である。外枠に余白を設けて、その内側にデザイン要素を納めるようなデザインを、従来型デザインとすると、ブリードなデザインは、比較的新しいデザインである。デザイン要素が枠外へと飛び出して見切れるようにデザインすると、それを見た人は、何が見切れてしまっているのかという疑問を自らに問い、それに答えようとする。もしそれがブランド・ロゴであり、なおかつ、従来型デザインのロゴをすでに見慣れていたならば、新しいデザインにおいて何が見切れているのかを自問自答することは容易である。そうして、ブリードなロゴを見た人は、クイズに正答した快感を体験することができる。また、そこにあるブリードなロゴは、従来型デザインのロゴよりシンプルなデザインのロゴである。それは単純に、視認性に優れているという利点を有しているということをも含意する。

実例を挙げるのが有用であろう。スターバックスコーヒーショップのロゴは、1971年の創業当時より、上半身が人間で下半身が魚の怪物、セイレーンの肖像を、メインのデザイン要素として起用している。セイレーンは、その美声によって大海を航行する船乗りたちを魅了する。このコーヒーショップも、そのような魅惑のコーヒーを提供したい、という思いが、このロゴには込められているという。さて、当時のロゴは、セイレーンの全身像が中央に描かれており、その周囲を取り囲む外縁部に、「STARBUCKS COFFEE TEA SPICES」という文字列が描かれていた。1987年の第1回改訂によって、写実的なセイレーン像が抽象化されると共に、外縁部の文字列は、「STARBUCKS COFFEE」に単純化された。この改訂は、純粋に視認性向上にのみ効果的な改訂と考えられる。しかし、1992年、第2回改訂が行われた。その際には、第1回改訂後の抽象的なセイレーン像が、ズームアップし、文字列が配置された外枠に像が接するようになり、なおかつ、下半身の大半が見切れたデザインになった。もはや、下半身が見切れているため、もはや人間かセイレーンかを判別することは困難であり、消費者は事前知識だけを頼りにして、この像が人間像ではなくセイレーン像であり、スターバックスコーヒーショップのシンボルである、と類推するのである。また、2011年には、第3回改訂が行われ、第2回改訂後のセイレーン像のデザインのまま、文字列が省略されて、セイレーン像だけが描かれたロゴとなった。現在、このセイレーン像だけのロゴは、持ち運び用バッグ等にプリントされる際、顔の7割だけを描いたものにズームアップすることもある。

そのように単純化して情報量が少なくなっても、このブランドはパワーブランドであるから、大半の消費者は識別することができ、むしろ、視認性に優れているために便利であり、かつ、何が省略されているかを類推するクイズを楽しんで自らを快状態に至らしめることができるのである。

しかし、ここで、大きな問題に直面する。デザイン要素が枠内に納まっていない、ブリードなロゴは、従来型デザインのロゴより常に優位なのだろうか。従来型デザインのロゴが、「内」という概念を連想させるのに対して、ブリードなロゴは、「外」という概念を連想させる。そして、前節で言及したとおり、「内」という概念が、「in control（順調だ、上手くいっている、制御できている）」という快状態に関連しうのに対して、「外」という概念は、「out of control（手に負えない、お手上げだ、制御できていない）」という不快状態に関連しうる。もし、その関連性が実際に存在することを見出すことに成功したら、本研究は、流行のブリードなロゴに対して警鐘を鳴らすという貢献を成すことができるであろう。

3 社会的混雑と制御喪失感

直観的に、「外」という概念は「out of control」という不快状態に関連しているという概念活性化は、常に生起するとは限らないであろう。むしろ、その逆で、「out of control」という不快状態を体験した人が、制御（control）とは無関係の対象物であるロゴのデザイン要素が、「外」に飛び出して見切れてしまっているのを見て、そこに概念活性化が生じた結果として初めて、そのロゴに対して、不快という感情的評価が下される、というロジックのほうが自然である。

ここで、その場にいる多くの人にとって一斉に「out of control」という不快状態が生じたり生じなかったりするような、ロゴ掲出環境とは、いったいどのような環境であろうか。おそらく様々考えられるであろうが、その筆頭の一つは、「社会的混雑」という環境であろう。「社会的混雑」とは、物体ではなく人々の密集状態を指す。ブランド・ロゴは、社会的に混雑した場所に掲出されることもあれば、社会的に混雑していない、閑散とした場所に掲出されることもある。それゆえ、「社会的混雑」に、「内」－「外」という概念のメタフォリックな仕様に対する拡張活性化の先行要因として注目することは理に適っているであろう。

社会的混雑を「内」－「外」概念メタファーと関連させた研究は皆無であるが、それ単体で取り扱った研究には蓄積がある。社会的混雑環境下では、自身の目標の達成がそれによって阻害されたと知覚される傾向が高いと報告する研究群がある。例えば、社会学分野においては、混雑した環境の下では、個人がいかに静かな環境を望んでいても、その望みは叶わないと評価する、と指摘されており（Rodin, 1976）、また、逆に、望んでいない他者との接触を強いられると評価する、と指摘する研究もある（Cheng, 2009）。また、消費者行動論においても、他者の存在が買い物客の動きを互いに妨げため、買い物時間が長くなってしまふ、と指摘されている（van Rompay, Galetzka, & Garcia, 2008）。このような人の感覚は、「制御喪失感」と呼ぶことができるであろう。「制御喪失感」については、目標達成の阻害に直面すると人が抱く感覚として、指摘する研究がある（Hui & Bateson, 1991; Maeng, Tanner, & Soman, 2013）。以上のような既存研究を統合して考えれば、社会的に混雑した環境の下では、消費者は、目標達成が阻害されたと知覚され、制御喪失感を抱くと考えられるであろう。

ここで注目すべきは、制御喪失感こそ、「out of control」の状態であるということである。中国語には「控制外」という対訳語があり、日本語にはそれが無いものの、直訳すると、「制御外」ということになるだろう。この制御

喪失感という不快状態に対して、「外」という概念がメタフォリックに使用されるという事実が、「外」という概念の拡張活性化を生み、不快な負の感情と共に、「外」と分類されるような物体や現象に対して転移すると考えられるのである。

4 調査仮説の設定

前節における議論を踏まえて、本節においては本論が調査対象とする仮説を設定したい。本論が想定する外生変数は、社会的混雑度である。この環境変数の水準が異なれば、特定デザインのブランド・ロゴに対する消費者の反応も異なると主張したい、ということである。ここでの社会的混雑は、ブランド・ロゴが掲出される場所において、他者が大勢いると当該の消費者が知覚する水準を意味する変数である。この変数が高いとき、他者の存在が自身の行いたいこと、具体的には、ショッピング行動が、自由で出来ず、妨げられている、と消費者は知覚するであろう。

社会的混雑度が高いと生起する制御喪失感と、それに伴う不快な感情は、消費者にある種の屈折的な連想関係をもたらす。それはすなわち、制御喪失感——自分が環境を制御できていないという「out of control (制御外)」ということに対する感覚——に対して概念メタファーに伴う拡張活性化が生じ、空間的位置に関する本来の意味における「out (外)」が、不快な感情と一時的に結びつく、ということである。ここで、例えばスターバックス・コーヒーの現在のブランド・ロゴのように、図案がロゴの枠外へとはみだして見切れているようなロゴを目にした消費者は、「外」という概念の刺激を受けて、ロゴを不快に感じるであろう。

ただし、社会的混雑度が低く、制御喪失感を抱かない場合、制御に関する状態が「out of control (制御外)」であるのか、それとも「in control (制御内)」であるのかということについて消費者はそもそも意識しないため、「out (外) - in (内)」の概念メタファーに伴う拡張活性化は生じない。それゆえ、従来型の「内」のブランド・ロゴと、ブリードな「外」のブランド・ロゴのいずれに対しても、消費者は、快・不快の感情を抱くことはないであろう。それゆえ、

仮説 1 社会的に混雑した環境の下で、消費者は、従来型のロゴに対して、ブリードなロゴに対してより好ましい態度を示す。

仮説 2 社会的に混雑していない環境の下で、消費者の従来型のロゴに対する態度と、ブリードなロゴに対する態度は、無差別である。

5 実験

3つの調査仮説をテストするために、実験を実施した。混雑環境と非混雑環境のいずれかで、ブリードなロゴと、従来型のロゴのいずれかを、消費者に見てもらった。消費者として実験に協力してもらったのは、中国語を母国語とする被験者、259名（うち、女性54.8%）であった。なぜ日本在住の著者が、アクセス容易な日本人ではなく、アクセス困難な中国人を被験者としたかということ、中国語には「控制外」という out of control に相当するフ

レーズがあり、中国語話者のほうが日本語話者より、制御喪失環境にあつて「外」という概念を連想しやすいと考えられるからであつた。

実験用のブランド・ロゴとして、コロナ自粛期を経て旺盛な旅行気運の高まりを背景として、架空の旅行業者のロゴをデザインした。ビーチリゾートを案内する旅行業者を想定して、中央には、南国風の衣装を着た男女が微笑んでいる図案である。この旅行業者は架空の業者であるために必然的に無名である。それゆえ、どんな業界・業種のブランド・ロゴなのか、人物たちのみをデザインしたのでは、スターバックス・コーヒーのブランド・ロゴとは異なり、類推することが困難であると懸念された。そこで、丸形のロゴの外枠には、一定幅の輪郭を設けて、そのなかに、架空の旅行業者名を記入した。以上の仕様は共通しているものの、細部の異なる、2種類のロゴをデザインした。第1のロゴは、従来型のロゴで、中央の男女が、外枠に降れることなく、全体像が納まっているロゴである。第2のロゴは、ブリードなロゴである。外枠の輪郭を太くすることで、中央の図案エリアが狭まり、男女の頭部や手足が見切れるようにデザインした。

混雑状況は、メタバース空間で創出した。被験者には、主人公を中央に据えて、周辺に他者を配置した上で、主人公が旅行業者の店内を動く様子を、三人称視点で30秒間、視聴してもらった。この動画も2種類作成した。第1の動画は、非混雑空間の動画で、周辺の他者の人数が少なく描かれていた。主人公が歩いても、他者にぶつかることはないように工夫された。第2の動画は、混雑空間の動画で、周辺の他者の人数が多く描かれていた。主人公が歩くと、他者がその行く手を遮る位置に立っているため、主人公は、その間を縫うようにして前に進むことが強いられて、うまく歩くことができない様子が強調された。

かくして、2 (ブリードなロゴ vs. 従来型のロゴ) × 2 (非混雑空間 vs. 混雑空間) の被験者間実験計画で、実験を実施した。

被験者は、人口統計学的な質問に回答した後、2種類の動画のうち割り当てられた1種類を視聴するように依頼され、その直後に、「ご視聴いただいたシーンは、混雑していましたか」というマニピュレーションチェック用の質問に回答するように指示された。スクリーニングには全員が合格し、分析に使用する2つの概念に関する質問群に回答するように依頼された。第1の概念は、「制御喪失感」である。既存研究を参考にして、「このシーンで、私は制御感が失われたと感じた。」「このシーンで、私は圧迫感を抱いた。」「このシーンは、私の制御感を脅かした。」の3種類の7点リッカート尺度項目で測定した ($\alpha = .71$, $CR = .84$, $AVE = .63$)。第2の概念は、「ブランド・ロゴへの態度」である。既存研究を参考にして、「つまらないー面白い」「説得力のないー説得力のある」「魅力のないー魅力的な」「悪いー良い」「嫌いー好き」の5種類の7点セマンティック・ディファレンシャル尺度項目で測定した ($\alpha = .69$, $CR = .80$, $AVE = .54$)。概念尺度の信頼性・妥当性は概ね良好であった。なお、これらの多重尺度のデータについては平均値を計算し、その値を分析に際して使用した。

6 分析結果

収集・加工した消費者データを用いて、まず、Tukey法による多重比較検定を行った。非混雑環境下にあつた被験者のうち、従来型のロゴに露出した被験者の、ロゴに対する態度の水準は、平均して3.68であつたのに対して、ブリードなロゴに露出した被験者の、ロゴに対する態度の水準は、平均して3.76であり、その差は非有意であつた ($M.D. = 0.76$, $p = 0.86$)。他方、混雑環境下にあつた被験者のうち、従来型のロゴに露出した被験者の、ロ

ゴに対する態度の水準は、平均して 3.93 であったのに対して、ブリードなロゴに露出した被験者の、ロゴに対する態度の水準は、平均して 3.16 であり、その差は 5%水準で有意であった (M.D.=0.77, p=0.03)。この結果は、本研究に設定した調査仮説を支持する結果であると言いうるであろう。

7 本論の成果

ブランド・ロゴは、近年、そのデザインの躍動感に対する好ましい評価、あるいは、隠れた部分を無意識のうち首尾よく推論できる心地よさに対する好ましい評価、あるいは、ロゴ上の情報量の削減に伴う処理流暢性の向上を狙って、しばしば、ブリード化、すなわち、ロゴ外縁部へとロゴ内の図案要素を接し、その一部を見切れさせるようにデザインされることがある。そのようなブリードなブランド・ロゴは、しかしながら、企業の思惑とは逆に、消費者の評価を低めてしまうケースがありうる。そのようなケースとは、社会的に混雑しているというケースである。社会的混雑は、消費者に物事を思い通りに進められないという制御喪失感を抱かせる。その制御喪失感は、「out of control (制御外)」という、「外」という概念に対するメタフォリック表現の使用を伴って、「外」という概念に対して不快な感情を抱かせる。そのことを通じて、ロゴの枠の「外」に図案が飛び出しているようなブランド・ロゴに対して、社会的混雑環境下にある消費者は、無意識的に、社会的混雑に対してと同様の不快感情を抱くのである。本研究は、予備的な実験の試みによって、そのような証拠を著者の知りうるかぎり初めて提供した研究であると位置づけられるであろう。

本論の知見に基づくならば、ブランド・マネジャーは、自身のブランド・ロゴを、顧客で混雑した店内に、あるいは、一般市民で混雑した繁華街の店外に、掲出する際に、流行のブリードなロゴを用いることは得策ではない。ここで、掲出されるブランド・ロゴは、混雑か非混雑かに応じて、頻繁に変化させることはできないのではないかという懸念もあるだろう。この点については、実店舗や看板広告において、ブランド・ロゴの掲出手段を、デジタル看板や、ロールアップできるウォールペーパーにするなどの工夫が考えられる。また、スターバックス・コーヒーのように、持ち帰り用ペーパーバックにブランド・ロゴを掲出する場合、混雑時には従来型のロゴを掲出し、ブリードなロゴを避けることは容易であろう。さらに容易なのは、オンライン店舗である。オンライン店舗においては、顧客や市民に対して掲出するロゴを、頻繁に変化させることができる。メタバース空間において、アバターによって混雑した空間においては、従来型のロゴを掲出する一方、混雑していない空間においては、躍動的なブリードなロゴを使用するのもよいと考えられるであろう。

8 限界と課題

本研究は、一年間という短期プロジェクトによって実施されたため、数多くの限界を抱えており、それゆえ、今後の研究に課題を残していると指摘されるだろう。第 1 に、本研究が設定した調査仮説は、分析によって首尾よく支持されたものの、あらかじめ設定した仮説は、社会的混雑とロゴ態度の間の因果的関係のみについての仮説であった。この 2 つの因果的関係には、制御喪失感が媒介しているはずであるから、媒介分析を実施するべきであろう。社会的混雑、制御喪失感、ロゴ態度の三者間関係の検討を臨まれる。

第 2 に、本研究は、被説明変数をロゴ態度に設定したが、企業の最終目標は、ブランド態度、ひいては購買意

図である。これらの後件変数群を視野に入れて、分析を展開することも、豊かな含意の抽出のために、望まれるであろう。

第 3 に、今回、本研究は、中国語話者を対象にして、データを収集した。それはなぜなら、中国語が「制御外」という「内-外」概念メタファーに関わる明確にメタフォリックな表現を持つ言語だからである。それでは、この表現に類する日本語表現は、「制御外」であろうが、多くの日本語話者は、思い通りにいかない時に「制御外」という表現を連想しないかもしれない。ならば、日本人は中国人と違って、思い通りにいかない混雑環境下において、ブリードなブランド・ロゴに対して不快な感情を抱くことを免れるであろうか。この点は、興味深い今後の課題であろう。

第 4 に、ブリードなロゴには、実は、多様な種類があると考えられる。今回、本研究の実験では、外枠の幅を太くすることによって、枠内の図案が外枠に接して見切れるようにして、ブロードなロゴを作成した。フレーム厚の調整によるブリード化のほかに、枠内の図案をズームアップすることによるブリード化、あるいは、枠内の図案を外側へ移動させるスプリットアウトによるブリード化も可能であろう。これらの多様な方途によるブリードなロゴの作成は、ブリード化前の従来型のロゴと比較した際に、ブリード化以外の条件を一定にしたいという実験計画において排除された。すなわち、ズームアップ方式では、図案の一部が見切れることによる影響だけでなく、図案が大きく強調されることによる影響が懸念され、また、スプリットアウトによるブリード化も、図案が異なる印象を消費者に与えることに伴う影響が懸念された。しかし、スターバックス・コーヒーのように、現実に行われているブリード化は、そのような方式によるブリード化であることもあるわけであるから、今後の実験に含めるべきであろう。

第 5 に、本研究は、メタバース空間を用いて社会的混雑を統制しようとしたが、その方式は素朴で単純であった。リアル空間において、混雑や非混雑を被験者に経験させることは可能であるが、そこにブランド・ロゴを掲出して態度を測定することは、企業の協力がなくては困難である。その点、メタバース空間を用いると、今回のように、仮想のブランド・ロゴの態度が、リアル体験に準じた体験中の被験者から測定することが可能であると期待される。しかし、本研究においては、ヘッドセット型 VR 機器が購入できず、パソコン視聴によって混雑とロゴ視聴を体験してもらうに留まった。今後は、機器を入手し、より現実のショッピング体験に準じた実験環境を整備することが求められるであろう。

第 6 に、本研究は、ブランド・ロゴに焦点を合わせたが、本研究が展開した議論と同じ議論が、広告デザインについても当てはまる可能性がある。ブランド・ロゴにおいてのみならず、看板広告や車内広告をはじめとする静止画広告において、ブリード化は流行している。しかし、混雑環境下における看板や車内で、それらブリードな広告は、消費者に不快な感情をもって視聴される危険性がある。それゆえ、今後の研究は、ブランド・ロゴのみならず、静止画広告にも拡張して、分析を行うべきであろう。

最後に、本研究は、社会に存在すると考えられる多様な概念メタファーに関する心理現象のうち、「内-外」メタファー、しかも、混雑環境のみに焦点を合わせた。「内-外」メタファーは、社会的混雑に伴って生起する制御喪失感を抱いた消費者にのみ、拡張活性化をもたらすわけではないであろう。また、類似した概念メタファーに限って考えても、「内-外」メタファーだけでなく、「上-下」メタファーや、「前-後」メタファーが、消費者の購買意思決定に影響をもたらすであろう。それらに注目した研究は、世界的に見て希少であり、研究の余地が大きい分野である。これらについて一つ一つ改名することが、今後のマーケティング研究には期待されるところ

である。

参 考 文 献

- Cheng, Vicky (2009), "Understanding Density and High Density," in Edward Ng, ed., *Designing High-Density Cities: For Social and Environmental Sustainability*, London: Routledge, 3-17.
- Hui, Michael K. and John E. G. Bateson (1991), "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience," *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Lakoff, George and Mark Johnson (1980), *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, George and Mark Johnson (1999). *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and its Challenge to Western Thought*. New York: Basic Books.
- Maeng, Ahreum, Robin J. Tanner, and Dilip Soman (2013), "Conservative When Crowded: Social Crowding and Consumer Choice," *Journal of Marketing Research*, 50(6), 739-752.
- Rodin, Judith (1976), "Density, Perceived Choice, and Response to Controllable and Uncontrollable Outcomes," *Journal of Experimental Social Psychology*, 12(6), 564-578.
- van Rompay, Thomas J. L., Mirjam Galetzka, Ad T. H. Pruyn, and Jaime Moreno Garcia (2008), "Human and Spatial Dimensions of Retail Density: Revisiting the Role of Perceived Control," *Psychology & Marketing*, 25(4), 319-335.
- Wang, Jue (2022), "The Influence of Physical Elevation on Advertising Persuasiveness: Interaction Effects of Trait Power and State Power," M.A. Thesis, Graduate School of Business and Commerce, Keio University.

[商学研究科後期博士課程1年]

「持続可能な社会に向けた経済と経営」
(慶應義塾大学大学院商学研究科 2022 年度学事振興資金成果論集)

令和 5 年 (2023 年) 10 月 12 日 発行

編集者 永見 尊

発行元 慶應義塾大学大学院商学研究科

〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

本成果論集の内容について引用を希望される場合には、著者にご相談ください。
