

日本経営会計学会誌
経営会計研究

Journal of Japan Society for Management Accounting

第24巻 第1号 2021年3月

原著論文

税務会計学における眺望阻害と景観利益の侵害に係る問題
—損害賠償金に係る交際費課税制度— 長谷川 記央

統合報告書利用におけるBSCの貢献
：外部評価の視点から 奥 倫陽

「組織文化の逆機能解消に関する探索的研究—マネジメント・コントロール・システム活用における事例研究—」 絹村 信俊

制度化された環境下における組織の同型化
-投資信託販売業界を事例として- 鈴木 ともみ

自由論文

知的財産の企業評価に関する研究
—知的財産権譲渡後の判例検討を試みとして— 村田 洋

研究ノート

標準化戦略マップと会計 河村 和孝

学会誌論文執筆要綱等

経営会計研究

Journal of Japan Society for Management Accounting

≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈ 目次 ≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈≈

■ 原著論文

税務会計学における眺望阻害と景観利益の侵害に係る問題

—損害賠償金に係る交際費課税制度— 長谷川 記央 1

統合報告書利用における BSC の貢献

—外部評価の視点から— 奥 倫陽 17

組織文化の逆機能解消に関する探索的研究

—マネジメント・コントロール・システム活用における事例研究— 紺村 信俊 33

制度化された環境下における組織の同型化

—投資信託販売業界を事例として— 鈴木 ともみ 49

■ 自由論文

知的財産の企業評価に関する研究

—知的財産権譲渡後の判例検討を試みとして— 村田 洋 65

■ 研究ノート

標準化戦略マップと会計	河村 和孝	81
-------------	-------	----

■ 学会誌論文執筆要綱等

日本経営会計学会誌論文執筆要綱	91
日本経営会計学会入会申込	95

原 著 論 文

税務会計学における眺望阻害と景観利益の侵害に係る問題 —損害賠償金に係る交際費課税制度—

Problems Related to View Obstruction and Infringement of Landscape Interests in Tax Accounting

: Entertainment Expense Taxation System for Damages

Abstract :

For damages related to view infringement and landscape profit infringement, the issue is whether corporate tax is levied under the entertainment expense taxation system.

There is a problem with the entertainment expense taxation system because there are no clear rules.

The exact amount of damages cannot be determined without waiting for the court's decision. For this reason, in principle, damages related to infringement of views and infringement of landscape profits are recognized as losses, and only when the correspondence between damages and payment of money cannot be confirmed as a loss. I concluded that it was valid.

秀明大学・高崎経済大学・東京福祉大学

長谷川税務会計事務所

長谷川 記央

Norio Hasegawa

Shumei University
Takasaki City University of Economics
Tokyo University and Graduate School of Social Welfare
Hasegawa Tax Accounting Office

2020 年 11 月 7 日 受付 Submitted 7, November 2020.

2021 年 1 月 22 日 受理 Accepted 22, January 2021.

はじめに

私が建設業界に係る税務会計に携わることが多く、いくつかの学術論文を出筆するに至っている。権利確定主義あるいは債務確定主義における学術的な研究によれば、損害賠償に係る債権・債務は必ずしもそれらが実現・履行されるとは限らないことがあげられ、課税所得計算における認識・測定をどのように行うか論じられている。交際費等の問題においても、これらの問題は同様に生ずるところである。

租税実務においては、建設工事等に伴い損害賠償金については、法人の業務に関連した損失で、かつ、その権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係がある場合に限り、損金算入が認められ、それ以外については交際費等あるいは寄附金に該当するとする。

しかしながら、司法裁判所の判断を待たずに、迷惑料等の名目で支払われた損害賠償金については、権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係をどのように判断すべきなのであろうか。

損害賠償金の種類は多義にわたるため、本論においては眺望阻害と景観利益の侵害に係る損害賠償金について論ずることとする。

1. 損害賠償金と交際費課税制度の概要

建設業においては、建設工事等に伴い損害賠償金・補償金等・つかみ金（住民対策費用）を支払うことがあり、当該支出が損金算入できるか否かが問題になることがあげられる。

建設工事等に伴い損害賠償金・補償金等については、法人の業務に関連した損失で、かつ、その権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係がある場合には、損金算入が認められる。

本論においては、眺望阻害と景観利益の侵害に係る損害賠償金に限定し、これらが交際費課税制度の枠内とすれば、損賠賠償債務の履行として明確に対応関係の有無をどのように捉えるべきであるのか検討を行った。なお、本論においては、損害賠償債務の履行として明確に対応関係を立証することは「測定」の見地から困難であることから、金額的な妥当

性については法律の規定によらざるをえない」と結論づけた。

現行法令においては、眺望阻害と景観利益の侵害に係る損害賠償金・補償金等の履行としての対応関係は、金額的な妥当性は問題とすべきでなく、端に対応関係があるのかによって判断せざるを得ないと結論づけた。

したがって、眺望阻害あるいは景観利益の喪失という事実とこれに対応する損賠賠償債務の履行をもって、損金算入を認めるべきであるといえる。

1. 1. 損害賠償金の税務上の取り扱い

租税実務において、損害賠償金は「法人の行う建設工事等に伴い、工事中の騒音・振動等により、また、建設完成物はその建物による日照権侵害や電波障害等により、周辺住民の種々の権利侵害をすることは、特に人口密集した都市部においては往々にしてあることです。

このような法人の業務遂行が、結果的に不法行為として他者の権利侵害・不利益を引き起こした場合は、その補償として賠償金・補償金を支払うことにより、その不法性を阻却することになります。

このような補償金等は、法人の業務に関連して生じた損失であり、その権利侵害に関する損害賠償債務の履行としての明確な対応関係がある場合には会計上当然に損金処理となるものであり、税務もこれを認めて単純損金とされるべきものです（措法 61 の 4(1)-15(7)注）。ここで、「単純損金」とは、税務上の別段の定め等により損金参入が制限されることはなく、その全額の損金算入が認められる費用という意味です。」¹とされる。

租税実務における問題として、権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係があるものに限定されるとするが、当該対応関係の判断が容易にできるのか否かが問題となる。また、課税所得計算において、司法裁判所の判断を待たずに損害賠償債務を確定することが考えられるため、金額的妥当性

¹ 建設業紛争事例研究会編（2003）『Q&A 建設業トラブル解決の手引』新日本法規出版、1209 頁。

がもとめられるのかが問題となる。すなわち、損害賠償債務の履行として対応関係を判断がもとめられるとすれば、認識と測定のいずれも判断をもとめられることとなるため、これらが容易に判断できるのかが問題になるといえる。

本論においては、眺望阻害と景観利益に係る損害賠償金に限って論じ、いずれも容易に判断することが難しいことから、損害賠償債務との対応関係は問題にならないと結論づけた（事実認定を行うにすぎない）。加えて、司法裁判所の判断を待たずに、損害賠償債務の額を判断した場合に、当該金額が妥当であるか否かを、税務署等に判断を委ねると、かえって、租税行政の円滑な遂行の妨げとなりかねないため、損害賠償債務との対応関係については問題とならないと結論づけた。もっとも、損害賠償債務の額が明らかに過大である場合には、寄附金課税の問題であるといえる。

1. 2. 交際費課税制度の税務上の取り扱い

交際費等とは、交際費、接待費、機密費その他の費用で、法人が、その得意先、仕入先その他事業に關係のある者等に対する接待、供応、慰安、贈答その他これらに類する行為のために支出するもの（租税特別措置法 61 条の 4 第 4 項）。

ただし、①専ら従業員の慰安のために行われる運動会、演芸会、旅行等のために通常要する費用、②飲食その他これに類する行為（以下「飲食等」といいます。）のために要する費用（専ら当該法人の役員若しくは従業員又はこれらの親族に対する接待等のために支出するものを除きます。）であって、その支出する金額を飲食等に参加した者の数で割って計算した金額が 5,000 円以下である費用は、交際費等から除かれる。

なお、①飲食等のあった年月日、②飲食等に参加した得意先、仕入先その他事業に關係のある者等の氏名又は名称及びその關係、③飲食等に参加した者の数、④その飲食等に要した費用の額、飲食店等の名称及び所在地（店舗がない等の理由で名称又は所在地が明らかでないときは、領収書等に記載された支払先の氏名又は名称、住所等）、⑤その他飲食等に

要した費用であることを明らかにするために必要な事項を記載した書類を保存している場合に限り、当該規定が適用される。

また、その他の費用として①カレンダー、手帳、扇子、うちわ、手ぬぐいその他これらに類する物品を贈与するために通常要する費用、②会議に関連して、茶菓、弁当その他これらに類する飲食物を供与するために通常要する費用、③新聞、雑誌等の出版物又は放送番組を編集するために行われる座談会その他記事の収集のために、又は放送のための取材に通常要する費用については、交際費等から除かれる。

交際費等については、原則として、その全額が損金不算入とされているが、損金不算入額の算定にあたっては、期末の資本金の額又は出資金の額が 1 億円以下である等の法人とそれ以外の区分に応じて、一定の措置が設けられている。

期末の資本金の額又は出資金の額が 1 億円以下である等の法人については、平成 26 年 4 月 1 日以後に開始する事業年度の損金不算入額は、①交際費等の額のうち、飲食その他これに類する行為のために要する費用（専らその法人の役員若しくは従業員又はこれらの親族に対する接待等のために支出するものを除きます。）の 50% に相当する金額を超える部分の金額、②損金不算入額は、交際費等の額のうち、800 万円に当該事業年度の月数を乗じ、これを 12 で除して計算した金額に達するまでの金額を超える部分のいざれかの金額となる。

期末の資本金の額又は出資金の額が 1 億円以下である等の法人以外の法人については、令和 2 年 4 月 1 日以後に開始する事業年度は、期末の資本金の額又は出資金の額が 100 億円を超える法人の損金不算入額は、支出する交際費等の額の全額となる。期末の資本金の額又は出資金の額が 100 億円を超える法人以外の法人については、交際費等の額のうち、飲食その他これに類する行為のために要する費用の 50% に相当する金額を超える部分の金額が、損金不算入額となる。

1. 3. 損害賠償金の先行研究

損害賠償金の先行研究については、既に別稿²で論じたとおりである。

「学説上は、損失確定説、損益同時両建説、損益異時両建説、損益個別確定説をあげる。」

「損失確定説」は、不法行為等に基づく損失において、損害賠償請求権の行使の可否等を考慮し、当該事業年度の損失の計上を行えば足りるとする説である。

「損益同時両建説」とは、不法行為等に基づく損失に係る損金を計上すると同時に、当該損失によって取得した損害賠償請求権を計上し、損害賠償請求権が行使できなくなった場合には、損害賠償請求権を貸倒損失として計上する説である。

「損益異時両建説」とは、不法行為等に基づく損失に係る損金と損害賠償請求権に係る益金を切り離し、それらが各個独立に確定した時点での、それぞれを認識する説である。

「損益個別確定説」とは、不法行為等に基づく損失と当該損失により獲得した損害賠償請求権に基づく益金を切り離し、損害賠償請求権が確定した時点あるいは回収した時点で益金を認識する説である。

これらの学説が問題となるのは、権利の確定が法律の規定に明確に規定されていないためであり、租税法律主義に反しているといえる。このため、本来であれば、権利の確定および債務の確定を、法律の規定によって明確に判断できるように税制改正を行うことがもとめられるといえる。」³ことをあげ、損害賠償金に係る権利確定主義の問題を論じ、損害賠償債務に係る検討について、損害賠償金を收受する法人と、損害賠償債務を支払う法人の益金あるいは損金の帰属事業年度が必ずしも対応しないことを論じた。

交際費等に係る損害賠償金についても、損害賠償金の性質は変わらないことから、どの時点で認識・測定するかという問題が生ずるといえる。

² 長谷川記央(2020a)「建設業の下請業者の事故に係る損害賠償金の問題－権利確定主義と債務確定主義を中心として」経営実務研究第15号、33-56頁。

³ 長谷川記央(2020a) 36-37頁。

1. 4. 交際費課税制度の先行研究

交際費課税制度の先行研究については、既に別稿⁴で論じたとおり、学説上は旧2要件説、新2要件説、3要件説、4要件説があげられている。

旧2要件説においては、①支出の相手方が事業に関係ある者等であること、②支出の目的が、これらの者に対する接待、供応、慰安、贈答その他これらに類する行為のためであることが要件となる。

新2要件説においては、①支出の相手方が事業に関係ある者等であること、②支出の目的が、接待等の行為により事業関係者等との親密の度を密にして取引関係の円滑な進行を図るためにものであることを要件としている。

3要件説においては、①支出の相手方が事業に関係ある者等であること、②接待等の行為により事業関係者等との親密の度を密にして取引関係の円滑な進行を図るためにものであること、かつ③接待、供応、慰安、贈答、その他これらに類する行為であることを要件としている。

4要件説においては、①交際費、接待費、機密費その他の費用であること、②支出の相手方がその得意先、仕入先その他事業に関係ある者等に対するものであること、③接待、供応、慰安、贈答その他これらに類する行為のために支出すること、④専ら従業員の慰安のために行われる運動会等は交際費等から除かれていることを、要件としている。

本論においては、交際費等の要件の通説である3要件説によって論ずることとする。

また、交際費課税制度については、①ジョイント・ベンチャー契約の降り賃に係る問題、②建設業の談合金に係る問題を、経営会計研究の別稿で論じている。①については、接待、供応、慰安、贈答、その他これらに推する行為であるかが問題となり、「降り賃」が適正な価額であるかの判断が難しいことをあげた⁵。

⁴ 長谷川記央(2017)「交際費課税制度の検討民法上の動機の錯認を中心として」税務会計研究第28号、211-212頁。

⁵ 長谷川記央(2019a)「ジョイント・ベンチャー契約の降り賃と交際費課税制度 建設業税務会計学の視

②については、税務署長の職権によって「相当の理由」が判断され、使途秘匿金課税がなされるおそれがあるため問題であることを論じた⁶。

いずれも、交際費等の規定が明確でないことから、認識・測定が問題とされている。①については、「降り賃」の対価性として測定の問題となり、②においては税務署長の職権において「相当の理由」が判断されることが予定されることから、認識の問題が生ずることがあげられている。

本論においては、損害賠償債務の認識および測定のいずれの問題が生ずることがあげられる。また、司法裁判所の判断を待たずに損害賠償債務の額があたかも適正であるか否かを検討するかのような対応関係の問題をあげるとすれば、わが国の三権分立を崩壊させかねうる問題が生ずる。

したがって、本論においては、眺望阻害と景観利益の侵害に係る損害賠償債務をとりあげることとした。

2. 眺望阻害と景観利益の侵害の概要

2.1 眺望阻害に係る損害賠償金

眺望阻害に係る損害賠償金については「眺望利益は、健康侵害を及ぼさない主観的価値であること、周囲の状況変化による変容を本的に内包していること等」⁷から、裁判例においても眺望の阻害が受任限度を超えると判断される事例に限定される。

損害賠償金としての慰謝料が認められる事例の共通項として、①売主が自ら販売した販売したマンション等であること、②当該マンションの眺望を阻害する別の建物を自ら建築したこと、③売主に信義則上の義務（マンション等の眺望を阻害しない義務）があることがあげられる。

損害賠償金として慰謝料が認められる要素として考慮されないこととして、環境価値が

点から」経営会計研究第22巻1号59-76頁。

⁶ 長谷川記央(2020b)「建設業の談合金に係る諸問題－使途秘匿金と交際費等を中心として」経営会計研究第23巻17-31頁。

⁷ 千葉県弁護士会編（2013）『慰謝料算定の実務』ぎょうせい、179頁。

認められる別荘があげられる。

【表1】の裁判例で考慮された事情は「販売時に隣接地等に別の建物が建築される可能性があることを説明したか否か、眺望の良さがマンション等を購入する動機になっていたことを売主が認識していたか否か等の事情」⁸であり、受忍限度論における加害の回避行為、交渉経緯や加害者の主觀などの事情が重視されていることがあげられている。

眺望阻害の慰謝料の損害賠償金については、加害者の主觀的な事情が影響を与えるため、事実認定の如何によってその額が確定するといえる。

このため、司法裁判所の判断をもって、精緻な額が算定されることとなるが、それ以前に損害賠償金を支払った場合に、当該金額が妥当であるか否かの判断は、司法裁判所が事実認定を行っていない以上、難しいところであるといえる。

2.2 景観利益に係る損害賠償金

景観利益とは「いわば街並みそのものを保護すべき」⁹利益と定義されている。

景観に関しては、眺望や日照とは異なり、公共的な利益の性質が強いものであると考えられる。

最高裁判決は「良好な景観の恵沢を享受する利益（景観利益）は法律上保護に値すると判断したが、景観利益の侵害が違法となる要件として、刑罰法規や行政法規の規制違反、公序良俗違反等の厳格な要件を競つたため、景観利益の侵害に基づく慰謝料請求が認容される場面が極めて限定されることとなつた。」¹⁰ことがあげられている。

⁸ 千葉県弁護士会編（2013）179頁。

⁹ 千葉県弁護士会編（2013）179頁。

¹⁰ 千葉県弁護士会編（2013）179頁。

表 1:眺望に係る損害賠償金

判決年月日 出展等	事案の概要	慰謝料	慰謝料算定の考慮要素その他
大阪地判 平 5.12.9 判タ 888・212	マンション売主が売却した隣地に新たに第三者が建築したマンションによる眺望阻害	50～250万円(財産的損害の認容額)	<ul style="list-style-type: none"> ・もともと隣地を所有する被告が隣地に眺望を妨げられる建物が建築されることはないと説明 ・隣地売却後、被告は隣地の飼い主による眺望損害建物の建築を容認 ・隣地売却は原告らの眺望を阻害する建物を建築しないという信義則上の義務に違反 ・原告ら居宅の財産的価値の一部滅失という財産的損害を認容
(原審) 大阪地判 平成 10.4.16 判時 1718・76 (控訴審) 大阪高判 平成 10. 11. 16 判時 1723・57	マンション建築による眺望被害。	(原審) 120万円 (控訴審) 請求棄却	<ul style="list-style-type: none"> (原審) <ul style="list-style-type: none"> ・郊外の未開発地域である。 ・加害回避行為の検討なし (控訴審) <ul style="list-style-type: none"> ・第一種中高層住宅専用地域 ・原告らの敷地の眺望は権利として保障・認容されたわけではない ・地元自治会に対する説明や協定の取り交わしあり ・開発許可、建築確認等に規則違反なし
札幌地判 平成 16. 3. 31 判例秘書 5950231	マンションの建築主及び売主が新たに建築したマンションによる眺望損害	45～80万円	<ul style="list-style-type: none"> ・原告らが眺望を重視して居室を購入したことを被告が認識 ・被告(建築主)自ら眺望阻害建物を建築 ・原告の眺望を妨げないよう配慮する信義則上の義務に違反 ・被告(売主)に対する請求は棄却(マンション建築への関与が証拠上明らかでない。) ・マンション建築計画の説明義務は否定
東京地判 平成 18.12.8 判タ 1248・245	マンションの売主が新たに建築したマンションによる眺望阻害。	世帯合計 60万円	<ul style="list-style-type: none"> ・原告らが眺望を重視して居室を購入したことを被告が認識 ・被告自ら眺望阻害建物を建築 ・原告の眺望を妨げないよう配慮する信義則上の義務に違反

出所:千葉県弁護士会編(2013)『慰謝料算定の実務』ぎょうせい、185 頁一部改変。

表2: 景観に係る損害賠償金

判決年月日 出展等	事案の概要	慰謝料	慰謝料算定の考慮要素その他
最判 平成18. 3. 30 民集60・3・948 判タ1209・87	東京都国立市の通称「大学通り」におけるマンション建築による景観阻害。	請求棄却	<ul style="list-style-type: none"> ・景観侵害の違法性は、景観利益の性質と内容、地域環境、侵害行為の態様、程度、侵害の経過等の総合判断 ・景観利益の侵害は、非新会社の生活妨害や健康被害を生じるものではない ・侵害行為が刑罰法規・行政法規の規制違反や、公序良俗違反・権利乱用に該当しなければ、違法とならない
東京地判 平成21.12.28 判タ1290.184	著名な漫画家が建築した赤白ストライプ外壁建物による景観阻害	請求棄却	<ul style="list-style-type: none"> ・建築基準法違反なし ・都の定める景観計画の趣旨を逸脱しない ・刑罰法規・行政法規違反、公序良俗違反、権利乱用に該当する事情なし

出所:千葉県弁護士会編(2013)『慰謝料算定の実務』(よせい)、185-186頁一部改変。

景観利益については、刑罰法規や行政法規の違法行為のほかに、公序良俗違反が認められる場合に限定し、慰謝料請求が認められると考えられるが、公序良俗違反であるか否かの判断は、司法裁判所の判断によらざるをえないといえる。

このため、景観利益に係る損害賠償権あるいは債務の確定は容易に行うことができないといえる。

2.3 損賠賠償額の算定実務と租税法律主義

損害賠償額の算定実務は、専門家である弁護士等が行い、示談に至らない場合には、司法裁判所の判断に委ねることとなる。

既に別稿¹¹で論じたように、当該損害賠償金に係る債権・債務をどの時点で認識・測定すべきであるかという問題が、課税所得計算

を行うにあたって生ずることとなる。

また、租税法律主義に基づけば、交際費等とは、交際費、接待費、機密費その他の費用で、法人が、その得意先、仕入先その他事業に関係のある者等に対する接待、供応、慰安、贈答その他これらに類する行為のために支出するものをいう（租税特別措置法 61 条の 4 第 4 項）。

眺望阻害あるいは景観利益に係る損賠償金・補償金等が、交際費等に該当するか否かを判断するにあたって、①支出の相手方が事業に関係ある者等であること、②接待等の行為により事業関係者等との親密の度を密にして取引関係の円滑な進行を図るためにものであること、かつ③接待、供応、慰安、贈答、その他これらに類する行為であることの、すべての要件に該当するかが問題となる。

しかしながら、租税特別措置法 61 条 4 の規定が明確な規定とは言い切れず、交際費、接

¹¹ 長谷川記央(2020a)33-56 頁。

待費、機密費には慰謝料と明示されていないため、その他の費用に該当するとして、交際費課税制度の枠内と解すべきかという問題があげられる。

法人が慰謝料請求に応じた理由として、取引の円滑を図るためにあるといえ、②接待等の行為により事業関係者等との親密の度を密にして取引関係の円滑な進行を図るためにものであることと考えられる。また、対価性のない金銭の支払いであるため、贈与の性質を有することから（権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係がないものに限る）③接待、供応、慰安、贈答、その他これらに類する行為であるといえる。

また、①支出の相手方が事業に関係ある者等であることとは、交際費等の事業に関係のある者は広義に捉えられているため¹²、眺望阻害を受けた者あるいは景観利益を喪失した者も含まれるといえる。

このため、交際費等の成立要件については充足するようにも思われ、権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係の有無によって、交際費等の判断を行わなければならぬかが問題となるといえる。

また、司法裁判所の判断を仰ぐ場合には、わが国は申告納税方式を採用しているため、申告期限までに自ら課税所得計算を行うことがもとめられるが、当該期限までに司法裁判所の判断がなされるとは限らず、租税実務において問題が生ずる。

3. 眺望阻害と景観利益の侵害に係る法人税法の問題

眺望阻害と景観利益の侵害に係る損賠賠償債務の認識および測定において問題が生ずることがあげられる。

損賠賠償債務の認識においては、どの時点で認識すべきであるかという債務の確定の時期の問題がある、当該論点は既に別稿¹³に論じたところであるため、紙面の都合上、取り扱わないこととする。

次に、損賠賠償債務が特別損失（損金算入

¹² 武田昌輔(2004)『本質究明版 即答 交際費課税－理論と実務－』財経詳報社、27-28頁。

¹³ 長谷川記央(2020a) 33-56頁。

できるもの）、交際費等あるいは寄附金であるのかという問題があげられる。寄附金については既に別稿¹⁴で論じたところであるから、紙面の都合上、取り扱わないこととする。

なお、交際費等との区分として「事業に直接関係のない者に対して金銭でした次の贈与は寄附金となる。」¹⁵ことがあげられている。したがって、交際費等の成立要件である①支出の相手方が事業に関係ある者等に該当しない場合には、寄附金に該当すると考えられる。

しかしながら、支出の相手方が事業に関係ある者等の範囲は広義に捉えられており、将来、事業に関係ある者が含まれるとすることがあげられている。このような考え方に基づけば、寄附金課税がされることは極めて希な事例に限られるといえる。このため、本論においては寄附金課税についての詳細な議論を避けるに至った。

3.1 わが国の申告納税方式に係る問題

わが国の多くの租税は申告納税方式を採用している。先行研究によれば、「申告納税制度は、一方で民主的納税思考に適合し、他方で租税の能率的徴収の要請に合致するため、わが国でも、第二次世界大戦後、従来の賦課課税方式の代わりに、広く採用されるようになった。すなわち、それは、まず昭和22年に直接国税について全面的に採用され、ついで昭和37年には関税を除く間接国税についても原則的に採用された。さらに、昭和40年には関税についても原則的に採用され、その結果、今日では、国税については、申告納税方式が原則的・一般的な方法になっている。」¹⁶こととされる。

申告納税方式の前提として「申告納税制度が適正に機能するためには、国民が高い納税意識をもち、自発的に正確な申告をすること、

¹⁴ 長谷川記央(2019b)「子会社等を整理する場合の損失負担等に係る寄附金の検討－法人税基本通達9-4-1を中心として－」税務会計研究第30号 257-264頁。

¹⁵ 野田秀三(2004)「寄付金と認定賞与・交際費」『認定賞与・寄付金交際費等の総合的検討』財経詳報社、95頁。

¹⁶ 金子宏(2019)『租税法』弘文堂、919頁。

すなわち自発的な納税義務の履行」¹⁷がもとめられることがあげられ、自発的に正確な申告ができる納税環境の整備が問題となる。

申告納税方式を採用する法人税は、自ら課税所得計算を行う、いわゆる「自己賦課」がもとめられることとなるが、当該課税所得計算を適正に行えるように明確な法律の規定が設けられることが前提となる。

本論における眺望阻害に係る交際費等あるいは景観利益に係る交際費等が明確でなければ、高い納税意識がある納税者によっても適正な課税所得計算が行えないといえば、納税者の申告納税の士気を下げかねず問題であるといえる。民主的納税思考に基づく申告納税方式であるにもかかわらず、行政権が司法権を包含するような誤解が生ずるとすれば、申告納税方式を採用する大義を失わせかねないといえる。

他方で、租税行政庁がすべての納税者の課税所得計算を行うとすれば、大量の租税手続きを生じさせることとなり、当該租税手続きを行うだけの行政資源の確保が可能であるのかという問題が生ずる。また、当該資源を確保するための財源は租税であることから、かえって納税者に租税を課す（財産権の侵害をする）こととなりかねないといえる。

このため、法人税は納税者が多数の取引を行ったうえに課税所得計算を行うこととなるため、すべての取引を租税行政庁が事実認定するとすれば、多数の行政資源を用いることから、申告納税方式を採用することが妥当であろう。国は納税環境の整備することがもとめられることとなり、納税環境の整備の1つとして自ら課税所得計算を行うことができる明確な法律の規定を設けることがもとめられるといえる。

3.2 交際費等の範囲

交際費等の範囲については、措置法関係通達61(4)1-1は、交際費等とは、「交際費、接待費、機密費、その他の費用で法人がその得意先、仕入先その他事業に關係ある者等に対する接待、供応、慰安、贈答その他これらに

類する行為のために支出するものをいうのであるが、主として次に掲げるような性質を有するものは交際費等には含まれないものとする。」明示し、隣接する科目として①寄附金、②値引き及び割戻し、③広告宣伝費、④福利厚生費、⑤給与等をあげる。損害賠償金については、「その他の費用」に包含されると考えられ、交際費等の範囲に含まれる。

また、措置法関係通達61の4(1)-15(7)は「建設業者等が高層ビル、マンション等の建設に当たり、周辺の住民の同意を得るために、当該住民又はその関係者を旅行、観劇等に招待し、又はこれらの者に酒食を提供した場合におけるこれらの行為のために要した費用」をあげ、「周辺の住民が受ける日照妨害、風害、電波障害等による損害を補償するため当該住民に交付する金品は、交際費等に該当しない。」（同注）と明示する。

先行研究において「実務上で問題になるのは、日照妨害、工事に伴う騒音、震動等に基づく損失賠償金であるが、被害者から損害の程度を見積もった請求の交付を受け、これを保証すると補償金の額が膨大となるため、相互に話し合った結果に基づいて金額を決定し、これを「迷惑料」として周辺住民に支払った場合である。

税務の第一線では、領収書に記載された「迷惑料」という表示を縦にして「損害賠償金ではないから交際費等である」として交際費課税を行うことが少なくない。

しかし、その実態は損害賠償金の打ち切り補償であって、決して個人的関心を貰うための支出ではない。実態を見きわめた税務執行を望みたい。」¹⁸ことがあげられている。

また、他の先行研究において「最近、高層ビルやマンション等の建築に際して、周辺住民の同意を得るために種々の「対策費」を支出する事例が増加している。そこで本通達(7)では、このような住民対策費のうち交際費等に該当するものを明らかにしている。すなわち、高層ビルやマンション等の建設に際して支出する住民対策費のうち日照被害等の損害

¹⁷ 金子宏(2019) 919頁。

¹⁸ 山本守之(2009)『交際費の理論と実務』税務経理協会、368頁。

賠償金の性格を有するものはむろん交際費等ではないが、酒食の提供や旅行、観劇等への招待の費用は、原則として交際費等に当たる。」¹⁹ことがあげられている。

いずれの先行研究においても、損害賠償金については交際費等に該当しないことをあげられている。

しかしながら、損害賠償金をどのように判断すべきか租税実務では問題になることがあげられており、本論における眺望阻害あるいは景観利益についても同様の問題が生ずるところである。加えて、当該損害賠償金はすべての場合に請求がなされるわけでもなく、別稿で論じたように「正常営業循環基準に該当する資産については、営業取引過程において、相当の信頼関係が生じ、継続的な取引によって、取引価格に幅があるものの予測は可能であるといえる。

法人税基本通達 2-2-1-10 は「資産の販売等に係る目的物の引渡し又は役務の提供の日の属する事業年度終了の日までにその対価の額が合意されていない場合は、同日の現況により引渡し時の価額等を適正に見積もあるものとする。」と明示しており、合意がなされていない場合であっても、通常の営業取引過程により生じたものであれば、過去の経験から引き渡し時の価額等を見積もることも可能であると考えているといえる。法人税基本通達 2-1-43 は「法人がその損害賠償金の額について実際に支払を受けた日の属する事業年度の益金の額に算入している場合には、これを認める。」と明示する。損害賠償請求権については、通常の営業取引過程から生ずるものではなく、過去の経験から容易に損害賠償請求権の価額を見積もることが困難であるといえる。また、損害賠償請求権の金額については、終局的には司法裁判所の判断に委ねるところであるから、納税者が容易に損害賠償請求権の時価を見積ることは困難である。このため、納税者が税務署職員に指導を受けることが考えられるが、行政機関が司法裁判所の判断を待たずに、損害賠償請求権の金額の適否を判

断するとなれば、あたかも、行政機関が損害賠償請求権の価額を判断したかのような外見を与えるかねず、このような誤解を与えることは申告納税制度の維持を損なうものであると考えられる。」²⁰ことがあげられる。

このように、損害賠償金の測定が問題となることがあげられ、現行法令のもとでは実態を見きわめた税務執行が望まれるところであるが、先行研究²¹においても交際費課税制度が明確な規定に設けられていないことから問題であると考えられている。

このように、眺望阻害および景観利益の侵害に係る損害賠償金について、交際費等の認識は可能であるものの、測定が問題となることがあげられる。

また、交際費等に該当する眺望阻害および景観利益の侵害に係る損害賠償金の認識において、損害賠償金を権利確定主義に基づいて認識することと同様に「損害賠償請求権については、通常の営業取引から生ずる債権とは異なる性質であり、その請求権の行使についても、請求権者が相手方に司法裁判所を通じて必ず請求するものではなく、また示談をもとめるものでもないため、損益同時両建説は実体経済を適切に反映しているとは言い難く、問題も多いと考える。」²²ことがあげられ、当該権利が必ずしも請求されるものでないことから、権利の発生時点においてすべての権利を認識することが妥当とすることは疑問である。同様に、損害賠償金に係る債務の発生時点において、債務が認識されることが疑問としてあげられる。

3.3 眺望阻害に係る法人税法上の問題

眺望阻害に係る損害賠償金については、前述したように、慰謝料算定の額は一律に定められるわけではなく、司法裁判所がどのような事実認定に至ったかによって、その額が異なることになるといえる。

損害賠償金が認められる事例として、信義則上の義務に違反があることがもとめられ、マンション等を購入した買主が、当該マンシ

¹⁹ 坂元左、渡辺淑夫監修(1979)『逐条詳解 法人税関係通達総覧』第一法規、2243 頁。

²⁰ 長谷川記央(2020a) 41 頁。

²¹ 山本守之(2009) 3 頁。

²² 長谷川記央(2020a) 39 頁。

ヨン等を売却した売主の建築した眺望損害建物によって眺望阻害が生じた場合に限られている。

この場合に、法人税法上、眺望阻害に係る損害賠償金は、マンション等を売却した売主に限って認められ、その他の者については、すべて交際費等に該当すると結論づけられるのかという問題があげられる。

交際費等の成立要件である「①支出の相手方が事業に関係ある者等」の射程が問題となる。

先行研究によれば、「交際費である以上は、得意先、仕入れ先を招待して接待することが通常である。接待、供應ということの内容として、もっとも典型的なものとして得意先を招くということが前提となっていると思われる。しかし、税法上の交際費等には、慰安が含まれている。これは、前提としては、内部的なものであり、慰労会というように、当該法人の従業員等が指すことは明らかである。そこで、得意先、仕入先といっただけでは、従業員等が果たして含まれるのかは疑問となるので、その他事業に関係のあるものとした者と会される。ただ、疑問になるのは、「事業に関係のある者等」とされて等が入っていることである。この等には、事業に関係のない者も含まれると解することはできないので、事業に関係のある者とはいえないものの、将来、事業に関係を持つことになると思われる者なども入るとみるべき」²³ことがあげられている。

①支出の相手方が事業に関係ある者等を広義に捉えた場合には、眺望阻害に係る損害賠償金を受け取る者についても包含されると考えられる。しかしながら、将来、事業に関係を持つことになるか否かとは、どの程度の期間で事業に関係を持つのかという問題が生ずる。また、実際に事業に関係を持つに至らなかつた場合には、当該事実が明らかになった時点から遡って、すなわち修正申告書を作成して交際費等として申告しなければならないのかという問題が生ずる。

したがって、租税実務において、将来事業

に関係を持つか否かで判断することは難しいことが考えられ、その範囲を明確にしなければならないであろう。もっとも、交際費等の成立要件が、明確に法律の規定が設けられていれば、このような問題は生じないであろう。このように、交際費等の①支出の相手方が事業に関係ある者等は、広義に捉えられているため、寄附金課税の問題が生ずる場合は限られた事例になるといえる。したがって、本論においては、寄附金課税についての詳細な議論を避け、別稿にゆずることとする。

交際費等の成立要件である①支出の相手方が事業に関係ある者等が寄附金との区別において広義であるとすれば、損金として認められる損害賠償金については、売主に限定されず、その他の者は交際費等に該当しないと結論づけることが妥当であろう。

加えて、売主が支払った金銭が「迷惑料」などの名称を用いた損害賠償金の性質を有しており、取引の円滑な遂行のためにやむを得ず支払った金銭まで、交際費等に該当するのかは疑問を抱かずにはいられないであろう。マンション等の売主と買主との間に訴訟が生ずることによって、かえって経済的負担を強いる場合も考えられ、経済的合理性から、眺望阻害に係る損害賠償金を支払うことが望ましいことが考えられる。

したがって、経済的合理性の見地からすれば、司法裁判所の判断が損害賠償金を認めない場合であっても、その後の取引の円滑な遂行を考えた場合に、金銭を支払った方が経済的に有利なことがあり、このような場合であっても、交際費等として損金不算入することは望ましくないといえる。また、眺望阻害に係る損害賠償金の支払う者を「売主」に限定することは、同様に経済的合理性の見地から妥当でなく（例えば、当該損害が生じた事由が「売主」以外の販売代理店などが含まれるかという問題が考えられるため）、「売主」に限定する場合には法律の規定に明確な規定しなければならないであろう。

眺望阻害に係る損害賠償金について、金額的妥当性の判断の行う場合に、既に論じたとおり司法裁判所の事実認定の如何によってその額が異なることがあげられる。このような

²³ 武田昌輔(2004) 27-28 頁。

不確実性のある測定について、申告納税方式を採用するわが国の租税制度の性質上、期間的な制約があることから、必ずしも精緻な額を算定できるとは限らないといえる。したがって、当該測定に不確実性が生ずるのであれば、当該不確実性を排除するために、明確な算定式を定めた法律の規定を設けることがもとめられるといえる。

また、租税の職業的専門家である税理士が、私人間の紛争に係る損害賠償金の測定を、課税所得計算のためとはいへ精緻に行うようにもとめられるとすれば、税理士があたかも私人間の訴訟事件その他一般の法律事務を行うことができるかの外観を整えかねず、問題があるのであるといえる。

弁護士法第3条は「弁護士は、当事者その他関係人の依頼又は官公署の委嘱によって、訴訟事件、非訟事件及び審査請求、再調査の請求、再審査請求等行政庁に対する不服申立事件に関する行為その他一般の法律事務を行うことを職務とする。」と規定し、同法72条が「弁護士又は弁護士法人でない者は、報酬を得る目的で訴訟事件、非訟事件及び審査請求、再調査の請求、再審査請求等行政庁に対する不服申立事件その他一般の法律事件に関して鑑定、代理、仲裁若しくは和解その他の法律事務を取り扱い、又はこれらの周旋をするなどを業とすることができない。ただし、この法律又は他の法律に別段の定めがある場合は、この限りでない。」としており、税理士が弁護士業務を行っているかのような外観を作出することは避けるべきであろう。

また、行政権である税務署の職員が眺望阻害に係る損害賠償金の金額について、金額の適否を判断するかのような外観を与えるとすれば、行政権である税務署が司法権の判断を待たずに妥当な結論を導き出したかのような誤解を納税者に与えうる問題である。

したがって、眺望阻害に係る損害賠償金の金額的妥当性をもって、損金不算入とするのであれば、当該妥当な金額を事前に法律の規定によって定めなければ、職業的専門家である税理士および租税行政の円滑な遂行を行う租税行政の租税実務を煩雑にしかねず、問題であるといえる。

加えて、眺望阻害に係る損害賠償金について損金不算入の枠を設けるのであれば、事前に法律の規定を設けるべきであるといえる。他方で、租税実務においては、納税者は損害賠償金の性質であることを立証できるように、事前に準備を行うことがもとめられるといえる。この場合に、特に金額的な妥当性については留意しなければならないといえる。

3.4 景観利益の侵害に係る法人税法上の問題

景観利益の侵害に係る損害賠償金については、既に論じたとおり、司法裁判所の判断によれば多くの場合が認められておらず、金額的な妥当性の判断がなされるとすれば、すべてが交際費等に該当することとなりかねない。

しかしながら、措置法関係通達61の4(1)-15(7)(注)は「周辺の住民が受ける日照妨害、風害、電波障害等による損害を補償するため当該住民に交付する金品は、交際費等に該当しない。」と明示しており、「周辺の住民が受ける日照妨害、風害、電波障害等」の「等」に景観利益の侵害に係る損害賠償金が含まれると考えることが妥当である。もっとも当該「等」に含まれないとするのであれば、交際費等の成立要件にあげられる「②接待等の行為により事業関係者等との親密の度を密にして取引関係の円滑な進行を図るためのものであること」の「接待等」に、当該損害賠償金が含まれるのかが疑問を抱かずにはいられないであろう。すなわち、交際費等の成立要件の「等」を広義に捉え、交際費等から除外されるものの「等」を狭義と捉えるとすれば、納税者の租税解釈権をいたずらに制限しかねないと考えられる。したがって、景観利益の侵害に係る損害賠償金は「周辺の住民が受ける日照妨害、風害、電波障害等」に含まれると考えることが妥当である。

次に金額的な妥当性の判断がなされるのか否かという問題があるが、当該金額的妥当性については、司法裁判所の判断に委ねるほかならず、租税行政が当該損害賠償金の金額の適否を判断するとすれば、適正な課税所得計算の枠内において、法律の規定に基づいて

判断を行うに過ぎない。仮に司法裁判所の判断を待たずに、当該損害賠償金の適否を判断するとすれば、行政権があたかも司法権をもって判断したかのような外観・誤解を生みかねず問題である。したがって、金額的妥当性の判断については、行政権である租税行政庁は、司法権を有するかのような外観を作出することは避けなければならないといえる。

他方で、三権分立には反しないとする批判的な見解として、仮に司法裁判所の判断を待たずに租税行政庁が行政処分をした場合に、終局的には司法裁判所の判断によってなされ、租税行政庁の行政処分によってなされた課税所得計算が妥当であったか争われるのだから、直ちに三権分立に影響を与えるものではないとの意見も考えられる。

しかしながら、納税者は申告期限までに自ら課税所得計算を行わなければならず、時間的な制約があること、租税訴訟を行うにあたっては、双方に時間的・金銭的な負担を強いること、少なくとも課税所得計算を行うにあたって、当該損害賠償金の金額的な妥当性の判断を行うのであれば、事前にその算定方法を租税法において明確な規定し、納税者に広く認知させることが必要であるといえる。

また、金額的妥当性を判断しなければならないとすれば、租税行政の円滑な遂行の妨げとなりかねず問題であるといえる。税務署職員が損害賠償金の金額的妥当性まで判断し、確定申告書の作成の指導・助言を行うとすれば、納税者は当該金額が私人間においても適正な価額であると誤解しかねず、当該誤解がかえって信義則などの問題²⁴を生じさせ、租税行政の円滑の遂行を妨げかねない。

したがって、景観利益の侵害に係る損害賠償金について、私人間において司法裁判所の判断を待たずに「迷惑料」などの名称を用いて支払った損害賠償金については、措置法関係通達61の4(1)-15(7)(注)により交際費等には含まれないと考えることが妥当である。

²⁴ 長谷川記央(2019c)「租税法における信義則の適用と租税教育」租税訴訟学会誌第12号55-79頁。

4. 税務会計学からみた交際費課税制度

税務会計学からみた交際費課税制度として、第一の問題として、交際費課税制度が明確な規定が設けられていないことがあげられる。当該問題については、多くの先行研究でとりあげられているが、税制改正がなされない実情から、当該規定に基づいて学術的な研究がなされるに至っている。本論においても、同様の立場であり、税務会計学があげる租税法律主義²⁵の見地から、明確な規定を設けるようことがまとめられるといえる。

第二の問題として、交際費等の認識と測定の問題があげられる。交際費等の認識が可能であっても、客観的に測定が困難であるとすれば、損金の額が測定できず課税所得計算に反映させることは難しいといえる。

第三の問題として、損害賠償金に係る権利および義務は、司法裁判所の事実認定などの判断によって、その金額が確定することから、一律的に判断されるとは限らないといえる。この場合に、司法裁判所の判断を待たずに、申告期限が到来した場合に、納税者が税務署職員に対し、当該権利・義務の測定に係る指導・助言を仰ぐことが考えられるが、当該測定について指導・助言を行うことが、あたかも私人間の権利および義務の適正な価額であるかのような誤解を招きかねないといえる。いわゆる逆基準性²⁶の問題を招きかねず、当該問題が三権分立に反するかのような外観を作出しかねないため、より慎重にならざるを得ないといえる。

4.1 眺望阻害と交際費課税制度

眺望阻害の侵害に係る損害賠償金の認識・測定については、法人税法基本通達2-2-13が「法人が、その業務の遂行に関連して他の者に与えた損害につき賠償をする場合において、当該事業年度終了の日までにその賠償すべき額が確定していないときであっても、同日までにその額として相手方に申し出た金額（相手方に対する申出に代えて第三者に寄託した額を含む。）に相当する金額（保険金等に

²⁵ 菅原計(2010)『税務会計学通論』白桃書房、19頁。

²⁶ 成道秀雄(2015)『税務会計－法人税の理論と応用』第一法規、32頁。

より補填されることが明らかな部分の金額を除く。)を当該事業年度の未払金に計上したときは、これを認める。」と明示しており、原則として債務の確定があった時点すなわち当該債務の金額が確定した時点あるいは金銭の支払った時点で認識するといえる。

眺望侵害に係る損害賠償金が、交際費等に該当するか否かについては、法人の業務に関連して生じた損失であり、その権利侵害に関する損害賠償債務の履行としての明確な対応関係がある場合には、交際費等に含まれないと考えられる。

この場合の法人の業務に関連して生じた損失であり、権利侵害に関する損賠賠償債務の履行とは、眺望阻害という事実認定とそれに対する損失に係る損賠賠償債務の対応関係をもって判断し、金額的妥当性については、問題とならないと結論づけることが妥当である。

仮に、金額的妥当性を問題にする場合には、事前に租税法において眺望阻害の損害賠償金に係る損金不算入の額を算定できる算式を規定しなければならないであろう。また、司法裁判所の判断を待たずに、当該損害賠償金の適否を租税行政庁が行うとすれば、あたかも行政権が司法権を包含するかのような誤解を納税者に与えかねず問題である。また、終局的には司法裁判所の判断に委ねることとなるが、一般に租税訴訟に係る費用を納税者は負担しなければならず、当該負担を行うことができない場合あるいは経済的な経済的合理性がない場合には、納税者は租税行政庁の判断に基づいて租税債務を負いかねないともいえる。したがって、終局的には司法裁判所の判断に委ねることをもって、眺望阻害の損害賠償金に係る損金不算入の額を法律の規定なく課税所得計算に反映できるとすれば租税法律主義に反し問題があるといえる。

4.2 景観利益と交際費課税制度

景観利益の侵害に係る損害賠償金の認識・測定については、法人税法基本通達2-2-13が明示されており、眺望侵害に係る損害賠償金と同様に考え、原則として債務の確定があった時点すなわち当該債務の金額が確定した時点あるいは金銭の支払った時点で認識する

といえる。

景観利益に係る損害賠償金が、交際費等に該当するか否かについては、司法裁判所の判断によれば、景観利益による損害賠償金が認められることは極めて希な事例であることから、原則として交際費等に該当するようにも思われる。

しかしながら、景観利益の侵害に係る損害賠償金が、司法裁判所の判断を待たずに、景観利益の侵害に係る損害賠償金が、法人の業務に関連した損失で、かつ、その権利侵害に関する損害賠償債務の履行として明確な対応関係があることを判断することは容易でないといえる。損害賠償金の算定については、さまざま事実認定のうえに成り立つものであるため、納税者が職業的専門家である税理士あるいは税務署の職員に指導・助言を仰いだとしても、適正な課税所得計算が行えるとは限らないだろう。また、当該損害賠償金の適否について、税務署の職員が指導・助言することは、司法権・行政権が独立していることから難しい問題が生じかねない。当該問題を解決するには、法律の規定を設けるほかないといえる。このように眺望侵害に係る損害賠償金と同様の問題があげられる。

景観利益の侵害に係る損害賠償金と眺望侵害に係る損害賠償金が異なる点として、眺望侵害に係る損害賠償金については、司法裁判所の判断において、相当の金額が認められることがあるのに対し、景観利益の侵害に係る損害賠償金については、認められることが希な事例であることから、ほとんどが交際費等に該当する判断がなされかねず問題であるといえる。すなわち、金額的妥当性の判断において「零」が妥当な金額とされる結果として、ほとんどが交際費等に該当するに至るのかという問題がある。

しかしながら、納税者が景観利益の侵害に係る損害賠償金を支払うことが、かえって経済的負担が少なくなることが考えられる。このような場合にまで、交際費等とし損金算入に制限を課すことは妥当ではないであろう。また、損害賠償金に損金不算入の枠を設けるのであれば、明確な規定をもって測定が行えなければ、自主的に課税所得計算を行うこと

が困難になりかねず、わが国の申告納税方式を採用する租税制度の維持を損なわせかねない。

したがって、景観利益の侵害に係る損害賠償金は、原則として損金算入を認め、交際費等に該当する場合には交際費課税制度によって損金算入が制限され、寄附金に該当する場合には、損金算入が制限されると結論づける。

4.3 損害賠償金と交際費課税制度

損害賠償金は、日照、眺望、景観、建築や解体工事等による騒音、店舗営業等による騒音、住民同士の生活騒音、悪臭、その他の生活妨害など多岐にわたる。

また、交際費等の範囲は前述したとおり多岐にわたることがあげられる。

損害賠償金と交際費等の範囲は、いずれも多岐にわたることが共通していることがあげられる。

租税実務の問題として、交際費等の範囲が多義にわたることから、損害賠償金に係る損金不算入の額を交際費等にあてはめて算出することがあげられているが、法人税法において損害賠償金の損金算入あるいは損金不算入をどのように区分して算定するのかを、明確な規定を設けるべきであるといえる。

また、損賠賠償金の名称を用いて領収書を発行した場合に、交際費等の性質を有する支出がなされることがあげられるが、法人税法の課税所得計算は、領収書の名称によって判断するものではなく、その支出の性質によって判断するところであるから問題とならないといえる。このような問題が生ずるところから、円滑な租税行政の見地から、税理士における書面添付制度の活用による事実認定がもとめられることがあげられる²⁷。

このように、損害賠償金に係る交際費課税制度については、租税法律主義に反しており問題があるといえる。

4.4 今後の研究課題

損害賠償金は多義にわたっており、どのよ

²⁷ 長谷川記央(2020c)「書面添付制度の活用とその効果～申告書等の信頼性の向上～」税務Q&A通巻223号4-40頁。

うな損害賠償金が交際費課税制度の射程に入るのか、さまざまな損害賠償金について研究がもとめられるところであるといえる。

本論における損害賠償金は、建設業界に関わるものであるが、他の業界に係る損害賠償金についても検討を行い、交際費課税制度あるいは寄附金課税の射程内であるのか否か、研究を重ねる必要があるといえる。

もっとも、三権分立（立法権、司法権、行政権）が厳守されることが民主主義国家にもとめられるといえる。このため、行政権が司法権に先立って、あたかも私人間の係争事件について、損害賠償金の額が適正であるの否かを判断するかのような外觀を作出しないよう努めなければならない。

したがって、租税法律主義を遵守することが、三権分立を遵守することにつながることから、民主主義国家の発展としてもとめられることであるといえる。

おわりに

損害賠償金については事実認定が重要となり、どのような金銭の支出の性格であるのかを、租税行政府にどのように説明するのかという会計責任を負うこととなる。

税理士業務を行う税理士は、当該会計責任を果たす積極的な行為として書面添付制度を活用し、どのような事実認定を行ったのか、事実の経緯などをまとめて、結論に至った理由を申告手続きと同時に説明を行うことでタックス・リスクを低下させることができ望ましいであろう。

参考文献

- 金子宏(2019)『租税法』弘文堂。
- 建設業紛争事例研究会編(2003)『Q&A 建設業トラブル解決の手引』新日本法規出版。
- 坂元左、渡辺淑夫監修(1979)『逐条詳解 法人税関係通達総覧』第一法規。
- 菅原計(2010)『税務会計学通論』白桃書房。
- 千葉県弁護士会編(2013)『慰謝料算定の実務』ぎょうせい。
- 成道秀雄(2015)『税務会計－法人税の理論と応用』第一法規。
- 野田秀三(2004)「寄附金と認定賞与・交際費」『認定

賞与・寄付金交際費等の総合的検討』財経詳報
社,90-154。

長谷川記央(2020a)「建設業の下請業者の事故に係る
損害賠償金の問題－権利確定主義と債務確定主義
を中心として」経営実務研究第 15 号、33-56 頁。

長谷川記央(2020b)「建設業の談合金に係る諸問題－
使途秘匿金と交際費等を中心として」経営会計研
究第 23 卷 17-31 頁。

長谷川記央(2019a)「ジョイント・ベンチャー契約の
降り貸と交際費課税制度 建設業税務会計学の視
点から」経営会計研究第 22 卷 1 号 59-76 頁。

長谷川記央(2019b) 「子会社等を整理する場合の損
失負担等に係る寄附金の検討－法人税基本通達
9-4-1 を中心として－」税務会計研究第 30 号
257-264 頁。

長谷川記央(2019c) 「租税法における信義則の適用
と租税教育」租税訴訟学会誌第 12 号 55-79 頁。

長谷川記央(2017)「交際費課税制度の検討民法上の
動機の錯認を中心として」税務会計研究第 28 号、
211-216 頁。

山本守之(2009)『交際費の理論と実務』税務経理協
会。

原 著 論 文

統合報告書利用における BSC の貢献 ：外部評価の視点から

The role of BSC in using an integrated report
: The perspective of external stakeholders

Abstract :

The research and the practice of integrated report are globally of great interest. An integrated report is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term(IIRC, 2013). In this paper, we focus on using strategic information by shareholders and investors as integrated report's information users. Specifically, we discuss the applicability of the strategy map framework which is a component of the Balanced Scorecard (BSC) to support decision-making by their users. In conclusion, we find that their users can detect changes in strategic information by using the strategy map. We also note that this method we proposed would support efficient decision-making, and the possibility of developing the investment portfolio system with strategic information by using BSC framework.

東京国際大学

奥 倫陽

Noriaki OKU
Tokyo International University

2020 年 11 月 28 日 受付 Submitted 28, November 2020.

2021 年 2 月 28 日 受理 Accepted 28, February 2021.

1. はじめに

統合報告書が世界的な注目を集めている。統合報告書とは、組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーション¹である（IIRC, 2013）。企業価値レポートイング・ラボ（2020）によれば、統合報告書を発行する企業は年々増加傾向にあり、2019年12月末時点では日本における統合報告書を発行する企業等が513団体であったことを報告している。また、KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス（2020）によれば、2019年12月末時点で東証1部上場企業2,162社の時価総額のうち、統合報告書を発行する477社の時価総額が占める割合が66%となっており、前年の58%から増加していると報告している。統合報告書の開示は任意であるにもかかわらず、わが国経済に影響力を持つ企業が進んで開示を試みている²。

統合報告書は、一般に、IIRC(The International Integrated Reporting Council)が公表した国際統合報告フレームワーク（以下、<IR>）に基づいて作成される。<IR>では、統合報告書の目的を「財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創

¹ コミュニケーションには、何らかの技術を使って、人々に情報を知らせる手段という意味がある。

² 近年では、企業が統合報告書を作成するメリットが強調されている。たとえば、企業の情報開示の視点において、以前から須田ら（2004a;2004b）のわが国企業を対象とした研究にみられるように、情報開示に積極的な企業の株主資本コストおよび負債コストが低いことが指摘してきた。統合報告書の開示の視点において、Eccles=Kruz（2010）は、統合報告書がステークホルダーによるレビューテーションリスク管理のため有効であると指摘している。近年でも、たとえば、Serafeim（2015）は、統合報告書を実践している企業がより献身的な投資家を有しており、一時的な投資家が少ないと指摘している。また、平田ら（2020）による日本企業を対象とした調査において、統合報告書を発行する企業では、ESG（Environment Social Governance）レーティングが高く、また、投資家から有利な評価を得られるという分析結果を明らかにしている。企業内部の経営管理という視点においても、内山（2020）は、統合報告書の実践が経営そのものの改善であると捉えられ、その最終目的は、持続可能な価値創造にあると指摘している。

造するかを説明する（IIRC, 2013, p.1）」ためとしている。<IR>に基づく統合報告書では、長期にわたる価値創造プロセスを可視化することが求められる。本稿では、特に<IR>の価値創造プロセスの内容要素として取り上げられている「戦略」に焦点をあてる。企業の将来ビジョンを達成する戦略は、価値創造の実現において重要な要素と考えられるからである³。

<IR>は、原則主義に基づいており、価値創造プロセスを統合報告書に記述するための原則が明らかにされている。しかし、外部のステークホルダーが戦略に関連する情報（以下、戦略情報）をどのように解釈して活用するのかという具体的な情報利用の方法については、それら情報の受け取った側に委ねられている。本稿では、統合報告書に記述された情報の受け手である企業外部の情報利用者、特に株主および投資家（以下、特段の記述がない限り情報利用者は株主および投資家を意味する）が有益な意思決定ができるように、情報利用者が統合報告書をどのように利用すべきかを検討する。

近年、情報利用者は、企業の戦略情報に高い関心を寄せている。たとえば、PwC(2014)による投資専門家を対象とした調査では、調査対象者の87%が、企業の戦略目標、リスク、KPI(key performance indicator：主要業績指標)および財務諸表間の明確なリンクが分析に役立つとし、経営者は、財務結果が自社の戦略にどのように関連しているかを明確に示す必要があると指摘している。わが国でも、生命保険協会(2020)による投資家を対象とした調査によれば、企業との深度ある「建設的な対話」を行うために重要と考えるテーマとして、「経営戦略・ビジネスモデル」と回答数が総回答数のうち80.9%であったという調査結果を明らかにしている。

さらに、わが国の多くの機関投資家が賛同している日本版スチュワードシップ・コードの存在もまた、戦略情報を無視できない理由となっている。このコードには、投資先企業

³ 企業の戦略は、株主、顧客、市民にとっての価値をどのように創造しようとするのかを表しているものである（Kaplan=Norton, 2014）。

の持続的成長を促し、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るために、機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握することが要請されている（スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会、2017）。機関投資家は、なぜ投資しているかという説明責任が求められているため、長期的な視点に立った株式運用を考えると投資先の戦略を理解する必要が生じているのである。

本稿では、情報利用者による意思決定を支援するための具体的な手段としてバランスト・スコアカード (balanced scorecard; 以下、BSC)、特に、BSC のフレームワークを構成する戦略マップの利用に着目して、その利用可能性について検討する。BSC は、本来、管理会計システムとして開発されてきたために、企業内部の組織成員向けに管理会計情報を提供することが主な役割であった。しかし、外部のステークホルダー向けに情報開示目的で、BSC のフレームワークの利用可能性を検討した研究や実際に情報開示に利用している経営実践の事例も見られるようになってきた。このような研究に対して、本稿では、経営管理目的や統合報告書の作成側による BSC 利用ではなく、情報利用者による BSC 利用という点に特徴を持たせる。まとめると、本稿の目的は、戦略情報を活用する情報利用者に着目し、その情報利用者が統合報告書に基づいて有益な意思決定ができるような戦略マップの利用可能性について検討することである。

以降、2章では、<IR>における戦略の位置づけを確認する。3章では、情報利用者における戦略情報の取り扱いに関連する先行研究を検討する。4章では、情報利用者による意思決定支援のための BSC の役割について検討する。5章では、BSC のフレームワークを明らかにする。6章では、実際の統合報告書を用いて戦略マップの適用を試みる。7章では、前章の結果を踏まえた戦略マップの利用可能性について検討する。8章では、本稿をまとめて、今後の課題を述べる。

2. <IR>における戦略の位置づけ

<IR>には、組織の戦略及びその戦略がどのように組織の短期、中期および長期の価値創造能力や資本の利用および資本への影響にするかについての洞察 (insight) を提供するという指導原則が明らかにされている (IIR, 2013)。この指導原則にも記述されているように、<IR>において、戦略は価値創造プロセスに影響する主要な要素として捉えられている⁴。

ところが、<IR>には、ひな形のような具体的な戦略情報の記載方法は示されていない⁵。加えて、<IR>では、このフレームワークが組織の戦略の質や実績水準等を評価するための基準を設定するものではないという記述もある (IIRC, 2013)。さらに、<IR>には、統合報告書が、組織と主要なステークホルダーとの関係性の性格及び質に関する洞察を提供すると同時に、組織がステークホルダーの正当なニーズと関心をどのように、どの程度理解し、考慮し、対応しているかについての洞察を提供するという記述もある (IIRC, 2013)。要するに、<IR>において、統合報告書に記述された戦略情報が有用かを判断する主体は、あくまでも情報の受け手である情報利用者に委ねられており、統合報告書の作成者には、情報利用者のニーズを把握し、そのニーズに合うような情報が提供できるように努力することが求められているといえる。

⁴ <IR>は、IIRC のホームページ

(<https://integratedreporting.org/>) よりダウンロードできる。<IR>は、英語だけでなく、多言語翻訳されている。英語版の<IR>の PDF ファイルのテキストで、使用されている英単語の出現頻度を調査した結果、戦略に関連する “strategy”, “strategies” および “strategic” というキーワードの出現頻度は 72 回であった。統合報告書に含まれる 8 つ内容要素に関連するキーワードを同様に調査したところ、たとえば、“organization” で 161 回、“capitals” で 98 回の出現頻度であった一方で、“governance” で 38 回、“environment” で 18 回であった。キーワードの出現回数で比較すると、<IR>において戦略に関連する記述は多い。<IR>を理解する上で戦略は重要なキーワードであるといえよう。

⁵ 実際に公表されている統合報告書を見るとわかるが、発行企業によって戦略に関連する情報の記載方法が異なっており、発行企業間で、それらの情報を比較し評価することが難しくなっている。

3. 情報利用者における戦略情報

<IR>に限らず情報利用者のニーズに合わせて報告書を作成する必要性は以前より指摘されてきた。年次報告書やアニュアルレポート、有価証券報告書といった主に財務情報を記述した財務報告は、まさに、情報利用者に対するニーズを満たすこと目的として発展してきたといつても過言ではないだろう。

たとえば、基礎的会計理論（ASOBAT）による会計の定義は、財務情報における情報利用者の意思決定有用性の重要性を思い出させる。すなわち、会計とは「情報利用者が事情に精通して判断や意思決定を行うことができる」ように、経済的情報を識別し、測定し、伝達するプロセス[傍線筆者]（AAA, 1966）」という定義である。

本稿が対象とする情報利用者の意思決定に関連する情報とは、通常、投資対象企業に対する株式購入・維持・売却という意思決定を行う場合に利用される情報である。情報利用者は、これらの意思決定にあたって、入手した情報と企業価値⁶との関連性に着目することになる。つまり把握した情報の価値関連性（value relevance）の有無が情報利用者の意思決定において重要なとなる⁷。

⁶ 企業価値の概念には多様性がある。櫻井（2019）は、企業価値の構成要素として、経済価値、顧客価値、社会価値および組織価値を挙げている。本稿が対象としている情報利用者は、株主および投資家であることから、企業価値は一般に経済価値、たとえば、株式時価総額や将来キャッシュフローの現在価値で測定される価値が、主要なものとなろう。しかし、顧客価値、社会価値および組織価値は、経済価値とも関係している。たとえば、顧客ニーズに合った製品サービスを提供して顧客価値を高めることにより経済的利益が生じ経済価値が高まる。したがって、株主と投資家が、企業価値として経済価値を重視していたとしても、顧客価値、社会価値および組織価値を完全に無視できないと考えられる。

⁷ Francis and Shipper (1999)によれば、実証研究において財務諸表情報と投資家との関係で用いられる価値関連性には4つの解釈があるとしている。第1の解釈は、財務諸表情報が本来の株式価値を反映する場合に用いられる。第2の解釈は、財務情報が企業価値評価モデルで利用される変数が含まれている場合、またはそれらの変数の予測に役立つ場合に用いられる。第3の解釈は、財務情報と市場価格/株式収益間の統計的関連性において、財務情報の内容による実際の株価決定に影響する場合に用いられる。

情報利用者が入手した情報が対象企業の企業価値に強く影響を与え、そして、企業価値に影響を与える可能性が高ければ、意思決定に有用な情報であるといえる。反対に、影響を与えない、そして、影響を与える可能性が低ければ意思決定に有用な情報ではないといえる。

財務情報と企業価値の価値関連性に関する研究は、1990年代に盛んに行われてきた⁸。しかし、同じくして、企業価値と財務情報の価値関連性が低下していることも指摘されるようになった（Brown et al.1999; Lev, 2001）。2000年代に入っても、企業価値と財務情報の価値関連性が継続的に低下してきていていることが指摘されている（Lev=Gu, 2016）。このように財務情報の価値関連性の低下が指摘される一方で、非財務情報の役割が注目されるようになってきている⁹。

第4の解釈は、財務情報と市場価格/株式収益間の統計的関連性において、財務情報による市場価格/株式収益の長期的な経時的变化を捉える場合に用いられる。太田（2003）によれば、「価値関連性(value relevance)」の定義は必ずしも明瞭ではなく、研究者によって幾分異なっているが、共通点は、対象の会計数値と何らかの市場価値の測定値との間の統計的に有意な相関関係であるように思われる」と述べている。本稿における価値関連性とは、太田（2013）が指摘したものよりももっと幅広く、財務情報に限らず、統合報告書に記述された非財務情報も含んでおり、それらの情報が企業価値に影響を与えることも想定している。

⁸ たとえば、Holthausen=Watts (2001)によれば、1990年代において、会計数値の利用や会計基準で提唱されている利用を評価する基盤を評価や提供することを目的として、市場価値と特定の会計数値との経験的な関係について数多く研究されてきたと述べている。

⁹ 財務情報の価値関連性が低下しているとはいえ、財務情報が不要になるとは考えられない。Amir=Lev (1996)は、ワイヤレス通信企業を対象とした調査から財務情報が株式評価にほとんど影響しないが、財務情報と非財務情報を組み合わせると説明できるとし、財務データと非財務データに補完関係にあるとした。つまり、報告書の価値関連性を検討する際は、財務情報だけでなく非財務情報の関係性を含めて検討する必要がある。また、財務情報は、会計手続き等が制度化されており信頼性が高いのに対し、非財務情報は信頼性に乏しい。非財務情報の質にばらつきが大きい場合、または特定の投資家に非財務情報が偏在している場合は、逆選択問題（情報の非対称性によって市場が非効率となる問題）が生じるリスクがある（大鹿ら, 2011）。財務情報は、非財務

事業報告における非財務情報の重要性を説いたものに、AICPA（1994）が公表した報告書、いわゆるジェンキンズ報告書がある。ジェンキンズ報告書は、現状の事業報告が将来志向的でなく、価値に基づいて情報を提供していないとし、情報利用者の情報ニーズを把握し、情報ニーズを満たすような事業報告に対する規範を示した。そして、情報利用者のニーズに基づき、事業報告書には財務データだけでなく非財務データも含めるべきであると指摘した。

非財務情報との価値関連性に関し、実証研究も行われてきた。たとえば、Ittner and Larcker（1998）や Banker et al.（2000）では、非財務業績である顧客満足度が将来の財務業績を予測するという研究成果を残している¹⁰。また、価値関連性においてインタングブルズ（intangibles；無形の資産）に関する財務情報と非財務情報に有用性があるという結果を提示した実証研究は、否定的な結果を得た研究よりも多いという指摘されている（Wyatt, 2008；大鹿他, 2011）。さらに、中條（2013）は、わが国企業を対象とした非財務開示を行う企業においても、非財務情報開示のスコアが高い企業グループが、財務業績、株価関連の指標が高く、機関投資家や外国人の持ち株比率が高く、また、情報開示のタイミングについても早期化を進めていると指摘している。

前述のジェンキンズ報告書では、事業報告書の中に、企業の背景として、広範な目標と戦略の情報も含めるべきであるとした（AICPA, 1994）。事業報告書における戦略情報の取り扱いについて特筆すべき動向として、2013 年

情報と比較して、客観性や検証可能性、利益のように企業全体の成果を一括りにして把握できる包括性などの面で優れた情報であることは変わらないようと思われる。

¹⁰ Banker and Mashruwala(2007)による百貨店チェーンを対象とした実証研究では、従業員満足度と顧客満足度の非財務指標が、競争が激しい都市部の店舗の将来利益の予測に役立ったが、競争がそれほど激しくない地方の店舗の場合、どちらの非財務指標も将来利益を予測できなかつたとしている。つまり、競争環境など企業が置かれているコンテキスト要因によって、非財務指標の有用性が異なるということである。ある特定の非財務指標がすべての企業において共通した価値関連性を示すわけではないということが示唆される。

に英国で戦略報告書の作成と公開が義務化されたことがあげられる。この義務化にともない、英国では戦略報告書の作成を支援するために、FRC（2014）から *Guidance on the Strategic Report* として戦略報告書ガイダンスが公表された¹¹。戦略報告書の中では、タイトルのごとく企業の戦略を記述することが義務付けられている。このように戦略の公表を企業に求める理由として、取締役が誠意を持って、構成員全体の利益のために会社の成功を促進する可能性が最も高いと自身が考える方法で行動しなければならないという法的な義務¹²を取締役がどのように遂行しているかについて、企業の構成員が評価するためであるとしている。見方を変えると、情報利用者は、その評価にあたっては、組織目標や戦略などの進捗状況を評価するための財務および非財務情報の利用が求められているといえる。

戦略は、一般に将来ビジョンを達成するための方向性を示すものであり、戦略に関する戦略情報は、価値関連性を有していると考えるのが自然であろう。Banker et al.(2004)が行った実験によれば、事業組織の管理者に対する業績評価において、評価者に事業戦略に関する詳細情報が提供された場合にのみ、戦略に関する指標の方が関連しない指標よりも業績評価に影響を与えるとした。Chen et al. (2015) が行った実験では、ESG 指標が高い戦略関連性を示すときに投資家は進んで投資すると指摘した。つまり、非財務的情報を含んだ戦略情報は、情報利用者の意思決定に有用であることが期待される。

前章の通り＜IR＞においても、統合報告の中に戦略情報の記述が求められている。一方で、＜IR＞適用に対する批判もある¹³。情報

¹¹ なお、FRC による *Guidance on the Strategic Report* は、2018 年に改訂されている。

¹² 具体的には、英國会社法第 172 条「会社の成功を促進すべき義務」を意味する。この条文では、取締役が会社の成功を促進させる義務を明らかにし、会社だけでなく、顧客やサプライヤー、地域社会などのステークホルダーの利益を考慮する必要性が明記されている。

¹³ Flower (2015) は、IIRC の価値概念が「投資家にとっての価値」ではなく、「社会にとっての価値」ではないこと、企業外で生じた危害（環境）に関する報告の義務がないことから、企業報告の実務に影響を

利用者に関連したものとして、たとえば、Slack=Tsalavoutas(2018)は、主要な株式市場関係者に行った調査において、多くの回答者が<IR>の有用性が低いと評価していると指摘している¹⁴。

以上のように、価値関連性の高い戦略情報の情報利用者への提供は、企業価値を高めるという経験的な研究成果の蓄積がされてきている。これらの研究成果に従えば、統合報告書の作成企業の<IR>利用は促進されるだろう。一方で、統合報告書の情報利用者側の戦略情報の利用については十分とはいえないようである。価値関連性が高い戦略情報だからといって作成企業が積極的に開示したとしても、それを情報利用者が適切に認識しなければ企業価値は高まらないだろう。

金融商品取引法や会社法、証券取引所等の要請などによる企業内容情報は、投資家や株主、債権者といったステークホルダーの保護という目的のもと拡大傾向にある。今後も情報利用者が入手できる情報は多様で複雑なものとなるのではないだろうか。そうなると、<IR>の実践において、情報利用者の意思決定を支援することも重要な課題となろう。

4. 意思決定支援のための BSC の役割

本稿では、情報利用者による BSC 利用について検討する。BSC は、戦略的マネジメント・システムである (Kaplan=Norton, 2001)。BSC は、通常、戦略実現を管理するために企業内部の組織成員による利用が想定されている。しかし、Olve et al. (2000) のように、BSC による情報開示の事例として Skandia 社をあげ、BSC による社外関係者に対する情報伝達

与えないと指摘している。Vitollla et al.(2019)は、統合報告書の文献研究として、統合報告の8つの批判論文に基づき、事業方向性 (Business Orientation)、正当性ギャップ (Legitimacy Gap)、フレームワークの適用、資本の評価と意味、複雑性の保証、報告内容の拡張および粉飾問題 (window dressing problems) という課題を明らかにした。

¹⁴ しかし、Slack=Tsalavoutas(2018)は、回答者の<IR>の知識が限定されているとともに、回答者の約3分の1が、企業戦略に裏打ちされた価値創造とビジネス全体に関連する KPI との関係性に有用性があつたとも述べている。

手段としての BSC 利用を検討している研究もある¹⁵。また、わが国でもエーザイ株式会社（以下、エーザイ）のように 2014 年以降に発行された統合報告書において BSC のフレームワークを適用した事例もある（エーザイ、2014;2015;2016;2017;2018;2019;2020）¹⁶。

BSC を利用するメリットは、BSC の構成要素である戦略マップを利用することにより多様な戦略を可視化でき、戦略マップに基づいたスコアカードにより戦略の実行状況を把握できることにある（Kaplan=Norton, 2001）。戦略の概念は、実際のところ論者によって多様である (Mintzberg et al., 2009)。しかし、BSC は、多様な戦略概念を包括して管理することができる。たとえば、沼上（2010）によれば、BSC は、今日までの、戦略計画と創発戦略、ポジショニング・ビューとリソースベース・ビューおよびゲーム論的アプローチという 5 つの経営戦略観から生み出されてきた多様な知見を 1 つのフレームワークの中に統合し、新たな戦略計画手法が体系化されていると指摘している。

BSC が意思決定を支援するという経験的な研究成果もある。たとえば、Banker et al.(2011) は、ナラティブ (narrative: 物語的) な戦略の説明に、戦略マップを加えることにより、組織目標と一致した判断をしたという実験結果を明らかにし、BSC が意思決定を支援すると指摘した。また、Green=Cheng (2019) は、統合報告書におけるマテリアリティ

(materiality: 重要性) 評価において、監査人による非財務情報の戦略関連性の判断に有効であるという実験結果を明らかにしている。

このように BSC の利用により有益な意思

¹⁵ Olve et al. (2000) は、BSC による報告が評価される代表的な企業の特徴として、①少数の支配的な株主があり、より広範な説明を要求し、それを利用する企業である。②相当の知的資本を有し、市場による価値評価に影響を与えることを望んでいる企業である。③他社との密接な協働関係あることに加えて、パートナー企業に自社や関係性の説明の提供を試みている企業である、と指摘している。

¹⁶ エーザイ (2014) に発行された報告書のタイトルは、『アニュアルレポート 2014』であるが、価値創造プロセスにおいて、<IR>に則っていることが記述されているため、本研究ではこの報告書も統合報告書とした。

決定が期待できる。統合報告書に記述された情報に基づき情報利用者自身が BSC フレームワークの適用可能性について検討するにあたり、次章では、その前提として具体的な BSC のフレームワークを明らかにしておく。

5. BSC フレームワーク

本章では、BSC のフレームワークを明らかにする。まず、BSC の概要を明らかにする。次に、戦略マップに記述される戦略目標について明らかにする。最後に、企業戦略と事業戦略という戦略タイプに基づく BSC 活用について明らかにする。

5.1 BSC 概要

BSC は、戦略マップとスコアカードからなる¹⁷。戦略マップとは、戦略を記述するためのツールである(Kaplan=Norton, 2001)。戦略マップには、(1)視点、(2)戦略目標および(3)戦略テーマが記述される。スコアカードには、戦略マップに記述された戦略目標の達成を管理するために(4)尺度、(5)目標値および(6)戦略的実施項目が記述される。

(1)視点 BSC では、価値創造に影響するとされる 4 つの視点が設定される。すなわち、財務業績や株主価値に関わる財務の視点、顧客価値に関わる顧客の視点、顧客価値を高める顧客への価値提案を提供するビジネス・プロセスに関わる内部プロセスの視点、そして戦略にとって重要な人的資産、情報資産および組織資産といったインターンジブルズの構築関わる学習と成長の視点である。

(2)戦略目標 戰略目標は、企業のミッションと将来のビジョンが実現できるように 4 つの視点にわたって記述される。また、戦略目標間には原因と結果の因果関係¹⁸が考慮され、

¹⁷ 1992 年に Kaplan=Norton によって提唱された (Kaplan=Norton, 1992) 両者による BSC に関する研究成果は、今日に至るまで 5 冊の著書にまとめられてきた(Kaplan=Norton, 1996;2001,2004;2006;2008)。¹⁸ ここでいう因果関係とは、原因と結果の間に、相関関係がないことや偶然によるものではないこと、原因の後に必ず結果が生じるといった厳密な意味ではない。原因となる戦略目標と結果となる戦略目標のおおよその関係を意味する。BSC では、戦略マッ

戦略マップ上には戦略目標間を結ぶ矢印が記述される。

(3)戦略テーマ 戰略テーマは、戦略マップに記述される関連する戦略目標のまとまりに対して設定される¹⁹。

(4)尺度 スコアカードでは、戦略マップに記述された戦略目標の達成度合いを測定するために、1 つ以上の評価尺度が設定される。

(5)目標値 設定された評価尺度を利用し、戦略目標に基づいてビジョンを実現するために必要な目標値が設定される。

(6)戦略的実施項目 目標値と実績値のギャップを埋めるための具体的な戦略的な活動として、戦略的実施項目が設定される。

5.2 戦略マップに記述される戦略目標

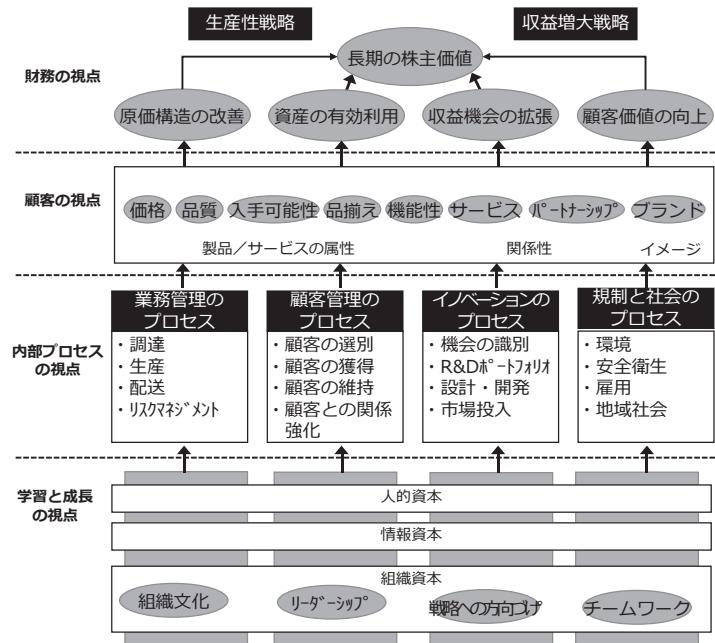
本節では、Kaplan=Norton(2004) が明らかにした戦略マップ(図表 1)に基づいて、戦略マップに一般的に記述されるべき戦略目標を明らかにする。戦略マップは、その体系的なフレームワークにより戦略に対する洞察が得られるとしている²⁰。以下、4 つの視点ごとにどのような戦略目標が設定されるかを明らかにする。

ブを利用して組織成員間のコミュニケーションを促し、戦略マップの戦略目標の実現に組織成員の行動を方向づけることが想定されている。戦略マップ上で厳密で複雑な戦略目標間の因果関係を構築したとしても、それらの内容を組織成員が理解できなければ行動変容は起こらず、結果として戦略実現はできないのである。

¹⁹ 戦略テーマごとに、戦略目標間の因果関係を考慮した戦略マップが作成される。このように戦略マップを戦略テーマごとに作成するのは、戦略マップの作成を容易にし、戦略の全体像を把握しやすくするためである。生産性を向上する戦略目標とイノベーション創出のための戦略目標は、しばしば相反する戦略目標となる。また、業務管理に伴う原価低減による成果は、時間の要する研究開発が必要なイノベーションによる成果よりも比較的、短期間に成果が生じる。1 枚の戦略マップの中で、業務管理やイノベーションに関する戦略目標間の因果関係を同時に構築しようとすると複雑な戦略マップとなってしまう。

²⁰ 森沢・黒崎(2003)による BSC 導入企業に対する調査では、「戦略の質の向上」(4 つの視点や各戦略目標のつながりを意識することで、重要な戦略目標の絞り込み、抜け漏れ防止ができる) の項目で、導入前と比較して成果があったと BSC 導入を評価する傾向がみられたとしている。

図表 1. 戦略マップにおける戦略目標



出典: Kaplan and Norton(2004, p.11)より引用

財務の視点では、原価構造の改善と経営資源の有効活用による生産性戦略に関する戦略目標が設定される。また、収益機会の拡張と顧客価値の向上による収益増大戦略に関する戦略目標が設定される。生産性戦略および収益増大戦略に関する戦略目標の実現は、長期の株主価値の増大に寄与することになる。

顧客の視点では、企業が目標とした顧客に対して差別化された持続可能な価値をどのように創造するかを示した特定の顧客提案に関する戦略目標が設定される。顧客への価値提案は、4つのタイプに分類できる。価値提案に基づき、具体的な価格や品質などの製品/サービスの属性、サービスやパートナーシップの顧客および補完的生産者といった関係性、ブランドといった顧客がもつイメージに関する具体的な戦略目標を設定できる。

第1に、最低のトータル・コストの製品・サービスを顧客に提供することである。この価値提案では、安定した品質で、タイムリーに、低価格で、製品やサービスを提供することを志向した提案である。具体的な戦略目標として、最低価格の提供者や安定した高品質、

迅速な購買活動、適切な品揃えに関する戦略目標が設定される。

第2に、製品リーダーとしての製品・サービスを顧客に提供することである。この価値提案では、既存の性能の限界を非常に高いレベルに拡張する製品やサービスを提供することを志向した提案である。具体的な戦略目標として、スピード・大きさ・正確性・重量などの品質特性が考慮された上で、高性能な製品、市場一番乗り、新しい市場セグメントへの参入に関する戦略目標が設定される。

第3に、完全な顧客ソリューションを顧客に提供することである。この価値提案では、顧客に最高のトータル・ソリューションを提供することを志向した価値提案である。具体的な戦略目標として、提供するソリューションの質や顧客当たり製品/サービスの数、顧客維持、顧客の生涯収益性に関する戦略目標が設定される。

第4に、システム・ロックイン（顧客の囲い込み）という価値提案を顧客に提供する。この価値提案では、エンド・ユーザに対して高いスイッチング・コスト（切替コスト）を

設定することを志向する。具体的な戦略目標として、幅広い品揃えと便利なアクセスの提供や広範に利用されている業界標準の提供、安定した基盤に革新をもたらすことに関する戦略目標が設定される。加えて、システム・ロックインの価値提案では、補完的生産者²¹に価値を付加することも志向する。具体的な戦略目標として、広範な顧客基盤や利用しやすいプラットフォームと標準の提供に関する戦略目標が設定される。

内部プロセスの視点では、財務の視点および顧客の視点を実現するためのプロセスに関する戦略目標が設定される。内部プロセスの視点の4つのタイプに分類できる。

第1に、業務管理のプロセスである。これは、既存製品・サービスが顧客に提供する日常業務のプロセスである。具体的に、サプライヤーからの原材料購入や原材料の加工、完成品の顧客への納入、リスクマネジメントに関する戦略目標が設定される。

第2に、顧客管理のプロセスである。これは、顧客との関係を拡大し深めるためのプロセスである。具体的に、顧客の選別や顧客の獲得、顧客の維持、顧客との関係強化に関する戦略目標が設定される。

第3に、イノベーションのプロセスである。これは、新しい製品や新しいプロセス、新しいサービスを開発し、会社が新しい顧客セグメントに参入するためのプロセスである。具体的に、新製品や新サービス販売の機会を識別し、研究開発ポートフォリオを管理する、新製品や新サービスの設計・開発、新製品や新サービスの市場投入に関する戦略目標が設定される。

第4に、規制と社会のプロセスである。これは、製品やサービスを生産し販売している地域社会や国で操業できる権利を組織が継続的に得られるように支援する。そして、レビューを得るために環境、従業員の健康や安全および採用と雇用慣行の国家および

²¹ 補完的生産者とは、自社の製品・サービスに付加価値をつける他社である。たとえば、デファクト・スタンダードとなったオペレーティング・システムにアプリケーション・ソフトを提供するような企業が補完的生産者として位置づけられる。

地域の規制水準以上の業績を求めるプロセスである。具体的に、環境、安全衛生、雇用環境や地域社会への投資に関する戦略目標が設定される。

学習と成長の視点では、人的資本、情報資本および組織資本という戦略を支援する3つのインセンジブルズに分類される。

人的資本とは、戦略支援に必要な必要なスキル、能力、ノウハウの利用可能性である。情報資本は、戦略支援に必要な情報システム、ネットワークおよびインフラの利用可能性である。組織資本とは、戦略実行に必要な変化のプロセスを活用し維持する能力で、組織文化やリーダーシップ、従業員の戦略への方向づけ、チームワーク、ナレッジマネジメントがある。学習と成長の視点では、3つのインセンジブルズに関する戦略目標が設定される。

戦略目標は企業のビジョンに従って設定するため、以上の戦略目標をすべて戦略マップの中に記述する必要はない。しかし、以上で示した一連の戦略目標は、企業の戦略情報を評価する際の1つの指針となり、戦略の全体像を把握しやすくなると考えられる。

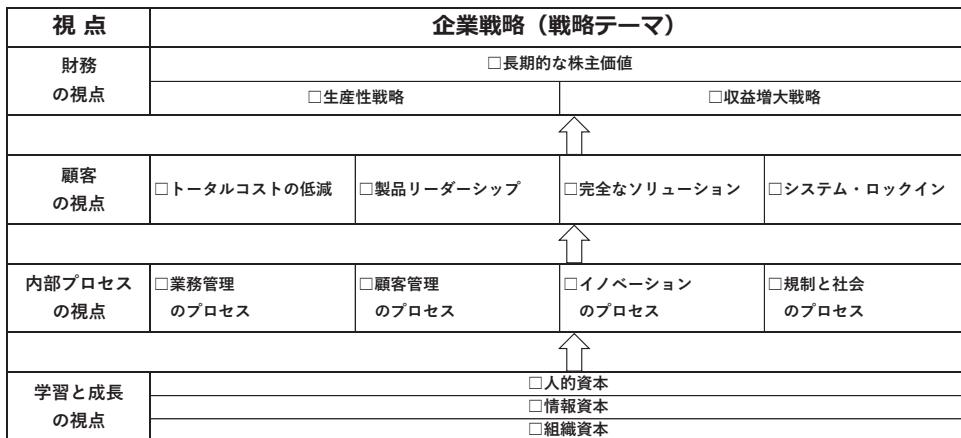
5.3 戦略タイプに基づく戦略マップ

戦略は、戦略を策定する組織レベルによって、企業戦略と事業戦略に分類できる。企業戦略は、企業全体の組織に関わる戦略であり、事業戦略は、特定の市場に対峙する事業組織に関わる戦略である。

統合報告書の報告主体の中には、複数の事業を抱える企業がある。このような組織では、異なる事業戦略をもつことがありうる²²。たとえば、1つの企業であっても、異なるブランド名を掲げた事業組織が、異なる顧客をターゲットとした事業戦略をそれぞれ管理している企業は少なくない。一般に、図表1のような戦略マップは、事業組織に関わる事業戦略に対して適用される。複数の事業戦略すべ

²² わが国では、経営者の視点から企業情報の理解ができるように事業セグメントの開示が求められている。円谷（2010）によれば、2007年6月本決算から2008年5月本決算までの金融業を含む全上場企業3,841社のうち、2,031社（52.9%）が連結財務諸表を作成し、かつ複数の事業セグメントを開示しているとしている。

図表 2. 戦略マップの構成要素



筆者作成

てを1つの戦略マップで可視化しようとする、戦略目標間の因果関係が複雑なものとなってしまう。したがって、複数の事業を抱えるような企業では、企業戦略の視点で、戦略マップを作成する必要がある。

Kaplan=Norton (2006)によれば、企業全体の組織を統括する本社が下位組織に対して企業戦略を反映した全社価値提案を提示することにより、事業組織を含めた組織全体での価値創造を支援するべきであるとしている²³。全社価値提案とは、事業横断的な一連の戦略目標を意味する。

本社の全社価値提案は、企業戦略を可視化するものであり、下位組織の事業戦略の策定および管理する際のガイドラインとなる。

企業戦略レベルの戦略マップは、幅広い組織を対象としたものであるため、事業組織レベルの戦略マップで記述される戦略目標よりも、より抽象的で包括的な戦略目標となる。伊藤（2014）によれば、企業戦略を可視化するためには、企業グループ全体の戦略テーマ

を特定しなければならないとしている。

前節の戦略マップに記述される一般的な戦略目標の議論を踏まえ、企業戦略レベルの戦略マップには、図表2で示したような戦略テーマに基づく構成要素が含まれると考えられる。次章では、図表2の戦略マップの構成要素に基づいて、実際の統合報告書の戦略情報を用いて戦略マップの適用を試みる。

6. 戦略マップの適用

本章では、実際に公表されている統合報告書の情報に基づいて、図表2の戦略マップの構成要素のフレームワークの適用を試みる。本稿では、エーザイが公表している統合報告書を対象として検討する²⁴。

エーザイの統合報告書を対象とする理由は、すでにエーザイではBSCのフレームワークを用いて統合報告書を公表しているため、情報利用者によるBSCの利用可能性を検討する上で、親和性が高いと考えられるからである。また、優れたIR（investor relations）活動で2018年に日本IR協議会から表彰されていること²⁵や、GPIFの国内株式の運用を委託し

²³ Kaplan=Norton (2006)によれば、本社は企業内の組織間を連携させることによる全社シナジー価値を創出すべきであるとしている。また、伊藤（2007）は、本社による企業価値創造には、本社によるシナジー創出だけでなく、アネルギー（anergy:組織間が連携することによる価値低減）による価値低減の抑制もあると指摘した。たとえば、アネルギーの抑制とは、複数事業を抱える企業組織の価値が、事業単体の価値の総和した価値よりも下回ってしまうコングロマリット・ディスカウントの抑制がある。

²⁴ 筆者とエーザイ株式会社間で利益関係はない。本稿はエーザイ株式会社の戦略の妥当性を評価するという意図はない。情報分類にあたっては、すべて筆者の私見によるものである。

²⁵ https://www.jira.or.jp/download/newsrelease_20181114.pdf (2021月12月26日アクセス)

図表 3. 統合報告書に基づく分類

統合報告書(発行年)		2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
財務の視点	株主価値	株主価値*	株主価値*	長期株主価値の拡大	持続的な株主価値の最大化	持続的な株主価値の最大化	長期株主価値の拡大
	収益増大戦略		売上*	収益増大			収益の増大
	生産性戦略						
顧客の視点	トータルコストの低減						
	製品リーダーシップ	顧客の創造*					世界初の次世代認知症治療薬による患者貢献*
	完全なソリューション	維持*		顧客維持の拡大	医療ケア・ギャップの解消 持続可能な開発※への達成への貢献	医療ケア・ギャップの解消 抗PO-抗体との併用療法の開発による「レニビマ®」の価値最大化*	抗がん剤「レニビマ®」の価値最大化*
	システム・ロックイン						
内部プロセスの視点	業務管理のプロセス			医療品アクセスの向上 パートナーシップの活用 グローバルな事業展開	医療品アクセスの向上 パートナーシップの活用 グローバルな事業展開	医療品アクセスの向上 パートナーシップモデルの拡大*	
	顧客管理のプロセス			医薬品の提供にとどまらない ソリューションの提供	医薬品の提供にとどまらない ソリューションの提供	医薬品の提供にとどまらない ソリューションの提供	
	イノベーションのプロセス			革新的な製品の創出	神経領域、がん領域における革新的な医薬品の創出 新たな医薬品の創出	革新的な製品の創出	
	規制と社会のプロセス			コ-ボレート・ガバナンスの強化 コンプライアンス・リスク管理 製品の安全性と服用への対応強化	コ-ボレート・ガバナンスの強化 コンプライアンス・リスク管理 製品の品質保証・安定供給・ 安全性管理	コ-ボレート・ガバナンスの強化 コンプライアンス・リスク管理 製品の品質保証・安定供給・ 安全性マネジメント	コ-ボレート・ガバナンスの強化 コンプライアンス・リスク管理 製品の安全性と副作用への対応強化
学習と成長の視点	人的資本			グローバルリーダーの育成とプロフェッショナルとしての活躍支援	人財成長支援戦略の推進	人財イノベーション戦略の推進	グローバルリーダーの育成とプロフェッショナルの活動支援
	情報資本			バイオラインや知的財産など知識ベースの無形資産*	バイオラインや知的財産など知識ベースの無形資産*	バイオラインや知的財産など知識ベースの無形資産*	創薬活動の継続化とバイオライン*
	組織資本			hhc 理念の浸透 倫理性と透明性の進展	hhc 理念の浸透	hhc 理念の浸透 倫理性と透明性の進展	
参照頁		エーザイ(2015,p.1)	エーザイ(2016,pp.2-3)	エーザイ(2017, pp.10-11)	エーザイ(2018,pp.18-19)	エーザイ(2019, pp.20-21)	エーザイ(2020, pp.19-20)

筆者作成

ている運用機関が選ぶ優れた統合報告書に選出されたこと²⁶など第3者からの評価を得ており、外部の情報利用者という視点から検討している本稿と整合していることに加え、第3者からの評価されていることから統合報告書に記述された情報の信頼性も高いと考えられるためである。さらに、伊藤・西原（2017）は、実際にエーザイ（2016）の統合報告書に基づいて戦略マップの作成を試みていることも、本稿が対象とした理由である。

本稿では、『統合報告書』というタイトルで初めて開示された2015年の統合報告書（エーザイ, 2015）から、最新の統合報告書（エーザイ, 2020）までの6年度分の統合報告書を検討対象とした。また、統合報告書の価値創造プロセスの記述部分を対象に、図表3で示した構成要素に関連すると推察される記述箇所を取り上げ、発行年ごとに分類した²⁷。

検討結果をまとめると図表3の通りとなつた。なお、図表3の中で(*)と付したところは、戦略マップの中ではなく、それ以外の部

分に知的資本などに記述されていたものである。

エーザイの統合報告書を検討した結果、2017年以降の統合報告書で、4つの視点で戦略目標間の因果関係を考慮した戦略マップが提示されるようになっている。2017年以降の構成要素ごとの記述内容は、同様な意味内容と推察されるが表現方法には若干の違いがみられる（たとえば、「長期的株主価値の拡大」や「持続的な株主価値の最大化」など）。

図表3において、特徴的なところは、2017年度と2018年度の「業務管理のプロセス」の内容に変化がみられる点である。2017年の統合報告書と比較して2018年と2019年では、顧客の視点で、「医療ケア・ギャップの解消」が記述されているとともに、内部プロセスの視点では、「パートナーシップの活用」と「グローバルな事業展開」が戦略目標として新たに記述されている。

全体を通してみると、コスト低減などの生産性戦略に関連するような内容は確認できなかつた。トータル・コストの低減やシステム・ロックインといった顧客の価値提案に関連する内容も確認できなかつた。

²⁶ https://www.gpif.go.jp/investment/20200207_introduction_report.pdf (2021月12月26日アクセス)

²⁷ 本稿では、価値創造プロセスに該当する部分に記述された情報のみに着目して、分類を試みている。そのため、それ以外の他の部分に着目すると、図表3の2015年および2016年の空白部分の情報も記入できる可能性はある。

7. 戦略マップの利用可能性の検討

前章では、エーザイの2015年発行以降、毎年発行されている6年度分の統合報告書に基づいて、戦略マップの構成要素である戦略情報を対象に検討した。本稿において、エーザイの戦略の優劣を決めるだけでなく、情報利用者の視点から意思決定に有用な戦略情報を得られるかどうかが最も重要な点である。

Lev=Gu (2016)によれば、情報の有用性に関して、「新しい情報」であることが必要であると指摘している。この指摘は、企業から開示される情報は年々増えているが、情報を受ける側にとっては、事前に予想していなかつた驚きを与えるような情報でなければ意思決定には影響しないということを意味している。

では、あらためて図表3のエーザイの事例をみるとどうか。2017年以降の統合報告書以降、戦略目標については、全体を俯瞰すれば戦略目標に大きな違いはみられないよう見える。しかし、詳細をみれば、前章の指摘の通り、2017年の統合報告書と比較して2018年および2019年のものは、顧客の視点と内部プロセスの視点の戦略目標の変化を把握することができる。

この変化が情報利用者にとって驚くべきものであるかは情報利用者によると考えられるが、少なくとも戦略目標の変化に注目できる。当然のことではあるが、企業が開示しているさまざまな情報に接している情報の受け手である情報利用者が処理できる能力には限界がある。記述内容の差異のみに着目することで、企業の戦略の理解を効率化できると考えられる²⁸。たとえば、戦略目標の変化に着目することで、戦略目標がなぜ追加/削除されたのか。戦略目標が追加/削除されたことによって、他の戦略目標間の因果関係はどうになっているか。追加された戦略目標達成のためにどのような活動が行われているのかなど、情報

²⁸ 全社レベルの企業戦略の変更の頻度はあまり多くはないように思える。わが国企業で策定される中期経営計画は、3か年で計画されることが多いことから3年程度の変更がないことは自然であろう。視点をかえると、全社レベルの戦略目標が変更されるということは、今後、企業全体に大きな変化がもたらされるとシグナルにもなるともいえる。

利用者が追加的に調査すべき情報について検討することができる。

他方、戦略マップでは、図表2のような構成要素が考慮される。これらの構成要素は、統合報告書に記述された戦略に関連する情報を整理し理解するのに役立つ。統合報告書に記述された戦略情報の分類化は、情報利用者による主観的な評価になってしまふ可能性²⁹があり、情報の単純化によってステレオタイプ化してしまう負の側面はあるが、前述の企業内の統合報告書間だけでなく、他企業の統合報告書間の戦略情報の比較可能性を高める可能性がある。たとえば、エーザイは、原価低減を積極的に行う生産性戦略に関する記述は把握できなかった³⁰。しかし、新薬よりも安価なジェネリック医薬品を主要な製品と位置づける企業であれば、生産性戦略に関する戦略目標が掲げられるかもしれない。

情報利用者が戦略マップを利用し、企業間の戦略目標の差異を識別することにより、その差異による企業間での業績の差異を識別できるかもしれない。これにより、情報利用者が投資ポートフォリオを構築する際に、株価とリスクという軸の投資ポートフォリオの軸に、新たに戦略という軸を加えた投資ポートフォリオの構築ができないだろうか。そして、統合報告書の作成者だけでなく情報利用者も戦略マップを活用することで、同じプラットフォーム上で、なぜ戦略マップの構成要素が含まれている/含まれていないのかなど、戦略に対してより深い議論が期待できるかもしれない。

8. 終わりに

本稿では、統合報告書の戦略情報に対し、情報利用者がBSCのフレームワーク、特に戦略マップを利用して、情報利用者の意

²⁹ 主観的な評価の問題を緩和する方法として、同一対象を同じフレームワークを用いて複数人で評価することで客觀性を高めることが考えられる。

³⁰ 生産性戦略に関する戦略目標が記述されていないからといって、コスト低減に積極的でないかと判断できない。日常業務の中で、当たり前のように効率的な業務を行っている企業であれば生産性戦略に関する戦略目標を掲げる必要もないだろう。

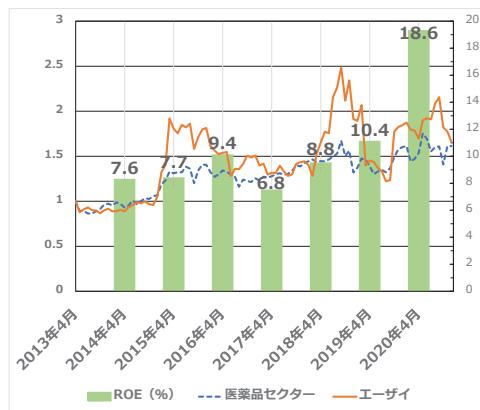
思決定に貢献する可能性を検討した。具体的に、エーザイの統合報告書を対象に戦略マップの適用を試みた。その結果、発行された統合報告書間で戦略情報が変化していることが確認できた。

情報利用者は、戦略マップの構成要素に関連する記述内容の変化に着目することで、その変化がシグナルとなり、関連する情報に関心を持つきっかけとなる。また、戦略マップのフレームワークを複数の企業の統合報告書に適用することにより、構成要素に関する記述内容の差異に着目し、企業間の戦略の差異を識別できる可能性を指摘した。これらの差異は、企業価値との価値関連性に対して有効な情報となりうる。

本稿では、情報利用者が戦略情報を活用するときに、BSCが貢献できることを明らかにした。一方で、<IR>では、戦略情報に關し、戦略の進捗状況に關連するKPIの設定も求められている。BSCでは、BSCのもう1つの構成要素であるスコアカードで、戦略目標に基づいた業績評価指標の設定が求められている。今後の課題として、戦略マップの記述内容と関連した業績指標をいかに設定し活用されるべきか、また、その指標が情報利用者の有用な意思決定にどのように活用すべきかといった、戦略とKPIの関係性まで含んだBSCの活用を検討する必要があると考えられる。

参考

図表4. エーザイの株価とROE



筆者作成

参考までに、2013年以降のエーザイ株式会社(証券コード:4523)の株価とROE(return on equity)指標(グラフ内の数値:%)を示しておく。また、エーザイの株価と比較するために(NEXT FUNDS)医薬品上場投信(証券コード:1621)指数を示す。なお、株価は、2013年1月1日の終値を1とした各月1日のそれぞれの株価/指数の倍率である。(図表4)

参考文献

- [1]AAA (1966) *A Statement of Basic Accounting Theory*, American Accounting Association (飯野利夫訳(1969)『基礎的会計理論』国元書房) .
- [2]AICPA (1994) *Improving the Business Reporting-A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors* (八田進二・橋本尚共訳(2002)『アメリカ公認会計士協会・ジェンキンズ報告書 事業報告革命』白桃書房).
- [3]Amir, E., Lev, B.(1996) Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry, *Journal of Accounting and Economics*, 22(1), pp.3-30.
- [4]Banker, R. D., Potter, G., and Srinivasan, D. (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures, *The Accounting Review*, 75 (1), pp.65-92.
- [5]Banker, R. D., Chang, H., and Pizzini, M. J.(2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, 79(1), pp.1-23.
- [6]Banker, R. D., and Mashruwala, R.(2007) The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance, *Contemporary Accounting Research*, 24(3), pp.763-793.
- [7]Banker, R. D., Chang, H., and Pizzini, M.(2011) The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations, *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), pp.259-279.
- [8]Brown, S., Kin, L., and Lys. T.(1999) Use of R2 in accounting research: measuring changes in value relevance over the last four decades, *Journal of Accounting and Economics*, 28(2), pp.83-115.
- [9]Cheng, M. M., Green, W. J., and Chi Wa Ko, J. (2015) The Impact of Strategic Relevance and Assurance of Sustainability Indicators on Investors'

- Decisions, *A Journal of Practice & Theory*, 34(1), pp.131–162.
- [10]Eccles, R.G. and Krzus, M.P. (2010) *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons (花堂靖仁監訳 (2012)『ワンレポート：統合報告が開く持続可能な社会と企業』東洋経済新報社).
- [11]エーザイ株式会社 (2014)『アニュアルレポート2014』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2014an.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [12]エーザイ株式会社 (2015)『統合報告書2015』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2015ir.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [13]エーザイ株式会社 (2016)『統合報告書2016』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2016ir.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [14]エーザイ株式会社 (2017)『統合報告書2017』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2017ir.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [15]エーザイ株式会社 (2018)『統合報告書2018』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2018ir.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [16]エーザイ株式会社 (2019)『統合報告書2019』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2019ir.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [17]エーザイ株式会社 (2020)『統合報告書2020』
(<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2020ir.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード)
- [18]Flower (2015) The international integrated reporting council: a story of failure, *Critical Perspectives on Accounting*, 27 (2015), pp.1-17.
- [19]Francis, J., and Schipper, K.(1999) Have Financial Statements Lost Their Relevance?, *Journal of Accounting Research*, 37(2), pp.319-352.
- [20]FRC (2014) Guidance on the strategic report, Financial reporting Council
(<https://www.frc.org.uk/getattachment/2168919d-398a-41f1-b493-0749cf6f63e8/Guidance-on-the-Strategic-report.pdf>より 2020年12月26日にダウンロード) .
- [21]Green, W. J., & Cheng, M. M. (2019) Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map, *Accounting, Organizations and Society*, 73, pp.1-14.
- [22]平田沙織・荒木孝治・柴健次 (2020)「統合報告書が投資意思決定に及ぼす影響について—ESG格付けを通じた分析—」『産業経理』80(3), pp.81-92.
- [23]Holthausen, R. W., & Watts, Ross L.(2001) The relevance of the value-relevance literature for financial accounting standard setting. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), pp.3-75.
- [24]IIRC (2013) The International <IR> Framework, International Integrated Reporting Council (日本公認会計士協会訳 (2014)『国際統合報告フレームワーク日本語訳』
(https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdfより 2020年12月26日ダウンロード).
- [25]伊藤和憲(2007)『ケーススタディ 戦略の管理会計—新たなマネジメント・システムの構築』中央経済社.
- [26]伊藤和憲(2014)『BSCによる戦略の策定と実行—事例で見るインセンティブズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』 同文館出版.
- [27]伊藤和憲 (2020)「情報の結合性を実現する価値創造プロセスの可視化」『日本知的資産経営学会学会誌』(6), pp.8-27.
- [28]伊藤和憲・西原利昭 (2017)「エーザイの統合報告書による情報開示と情報利用」『会計学研究』(43), pp.1-26.
- [29]Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998) Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(Supplement), pp.1-35.
- [30]Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1992) The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), pp.71-79(本田桂子訳(1992)「新しい経営指標”バランスド・スコアカード”」『Diamond ハーバードビジネス』19(1), pp.81-90).
- [31]Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1996), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (吉川武男訳(1997)『バランス・スコアカード[新訳版]～戦略経営への変革～』生産性出版).
- [32]Kaplan, R. S. and D. P. Norton(2001) *The Strategy-focused organization*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳(2001)『戦略バランス

- ト・スコアカード』東洋経済新報社).
- [33]Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press(櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳(2014)『戦略マップ[復刻版]—バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社).
- [34]Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2006) *Alignment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2007)『BSCによるシナジー戦略—組織のアライメントに向けて』ランダムハウス講談社).
- [35]Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008), *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Corporate Advantage*, Harvard Business Press(櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2009)『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社).
- [36]企業価値レポートティング・ラボ (2020)『国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2019 年版 (2020 年 2 月 10 日更新)』
(http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2019_202002.pdf より 2020 年 12 月 26 日ダウンロード).
- [37]Kothari, S. P. (2001) Capital markets research in accounting, *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), pp.105-231.
- [38]KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス (2020)『日本企業の統合報告に関する調査』KPMG AZSA LLC
(<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/03/integrated-reporting.html> より 2020 年 12 月 26 日にダウンロード) .
- [39]Lev, B. (2001) *Intangibles: Management Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press (広瀬義州・桜井久勝監訳 (2002)『ブランドの経営と会計』東洋経済新報).
- [40]Lev, B. and Gu, F. (2016) *The end of accounting and the path forward for investors and managers*, Wiley and Sons (伊藤邦雄監訳(2018)『会計の再生 : 21世紀の投資家・経営者のための対話革命』中央経済社) .
- [41]Mintzberg, H. M., Ahlstrand, B. and Lampel, J.(2009) *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*, 2ed. Prentice Hall(齋藤嘉則監訳(2013)『戦略サファリ 第 2 版』東洋経済新報社).
- [42]森沢徹・黒崎浩 (2003)「バランス・スコアカー
- ドを活用した経営管理システム改革』『知的資産創造』11(10), pp.24-39.
- [43]中條祐介 (2013)「日本企業における非財務情報の開示』『現代ディスクロージャー研究』(13), pp.153-166.
- [44]沼上幹 (2010)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- [45]Olive, N., Roy, J. and Wetter, M. (1999) *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (吉川武男訳 (2000)『戦略的バランスト・スコアカード』生産性出版).
- [46]大鹿智基・須田一幸・奥村雅史・河榮徳 (2011)「実証研究の視点からの財務報告』『財務報告の変革』(広瀬義州編著) 中央経済社, pp.127-170.
- [47]太田浩司 (2003)「価値関連研究におけるモデル特定化問題』『関西大学商学論集』28(2), pp.95-128.
- [48]櫻井通晴 (2019)『管理会計 (第 7 版)』同文館出版.
- [49]生命保険協会 (2020)『企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果一覧 (2019 年度版)』一般社団法人生命保険協会
(https://www.seiho.or.jp/info/news/2020/pdf/20200417_4-4.pdf より 2020 年 12 月 26 日ダウンロード).
- [50]Serafeim, G.(2015) *Integrated Reporting and Investor Clientele*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), pp.34-51.
- [51]Slack, R., & Tsavaloutas, I.(2018) *Integrated reporting decision usefulness: Mainstream equity market views*, *Accounting Forum*, 42(2), pp.184-198.
- [52]スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会 (2017)『『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～』金融庁
(<https://www.fsa.go.jp/news/29/singi/20170529/01.pdf> より 2020 年 12 月 26 日ダウンロード).
- [53]須田一幸・首藤昭信・太田浩司 (2004a)「ディスクロージャーが株主資本コストに及ぼす影響」須田・一幸編著『ディスクロージャーの戦略と効果』森山書店, pp.9-44.
- [54]須田一幸・首藤昭信・太田浩司 (2004b)「ディスクロージャーが負債に及ぼす影響」須田・一幸編著『ディスクロージャーの戦略と効果』森山書店, pp.45-68.

[55]円谷昭一（2010）「事業セグメント情報にみるディスクロージャー制度の展望－IRを踏まえた基準作成の必要性－」『研究所レポート』プロネクサス総合研究所, (4), pp.3-12.

[56]内山哲彦（2020）「統合報告・統合思考による企業価値創造の枠組み」『産業経理』79(4), pp.86-96.

[57]Vitolla, F., Raimo, N., and Rubino, M.(2019)
Appreciations, criticisms, determinants, and effects of integrated reporting: A systematic literature review,
Corporate Social Responsibility & Environmental Management, 26(2), pp.518-528.

[58]Wyatt A.(2008) What financial and non-financial information on intangibles is value-relevant? A review of the evidence. *Accounting & Business Research*, 38(3), pp.217-256.

「組織文化の逆機能解消に関する探索的研究－マネジメント・コントロール・システム活用における事例研究－」

The Exploration of Organizational Culture with Resolution of Reversed Function
: A Case Study of Utilization of Management Control System

Abstract :

This study aims to explore the effectiveness of the utilization of management control system in organizational culture with resolution of reversed function. To conduct the study, I attempt to observe the features of organizational culture, in particular that with resolution of reversed function of my study subject. I then study the effectiveness of the utilization of management control system over these features of my study subject. I have investigated a major company in the manufacturing industry in Japan as my subject in this study.

My findings are: 1) the utilization of management control system in organizational culture with resolution of reversed function is likely to be effective as whole approach to the budget, connection with MBO and BSC framework; 2) the utilization of management control system in organizational culture with resolution of reversed function is likely to be effective as individual approach to the applications of external personnel, and external specialist, and the reconstruction of human resource management; 3) 1) and 2) are likely to work effective together; 4) the origin of organizational culture with resolution of reversed function is likely to be influenced by the characteristics of the organizational culture, rather than strength of it.

宮城大学 事業構想学群

絹村 信俊

Miyagi University, School of Project Design
Nobutoshi Kinumura

1. はじめに

AIとIoTの出現に始まる第4次産業革命により、わが国大手製造業の外部環境が大きく変わろうとしている¹。既存事業からの脱却・発展を模索していたわが国大手製造業の中には、この第4次産業革命の影響により更なるダメージを受けざるを得ない企業も存在している。このような企業は、外部環境の変化に対応すべくリストラクチャリングを含む組織変革、及び新規事業開発を行い、事業ポートフォリオ改革を急務としている。

一方で、この事業ポートフォリオ改革の一環である組織変革、及び新規事業開発を進める中で、離職率が低く²、安定雇用のわが国大手製造業ゆえの強い組織文化を持っている企業の中には、この強い組織文化によって上記事業ポートフォリオ改革に対するコンフリクトが生じ、この改革自体が上手くいかないというケースも見受けられる。このように企業が持っている強い組織文化が事業ポートフォリオ改革のような組織変革を妨げてしまう現象を「組織文化の逆機能」と言う。わが国大手製造業は、所謂重厚長大な産業に属する企業が多く、強い組織文化を持っていることが想像される。それゆえに、この「組織文化の逆機能」は、身近な問題であり早期に解消方法の発見が望まれる。本研究では、この解消方法の一部として、経営管理システムの一種であるマネジメント・コントロール・システム(Management Control Systems、以下 MCS)の中でも予算制度、Management By Objective(以下 MBO)との連携、バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard、以下 BSC)フレームワーク活用に関する有効性について

事例研究を通じて探索的に検証していきたい。

これらを踏まえて、本研究の目的は、わが国大手製造業における組織文化の逆機能解消に関する MCS 活用の有効性を検証することである。そのために、事例研究対象企業について、組織文化の明確化、更には組織文化の逆機能の実態明確化を行い、その後、この組織文化の逆機能の実態に対して MCS 活用は有効なのか、段階的に探っていきたいと考える。

本研究の構成は、以下の通りである。第2・3章では本研究の背景と問題点に関する先行研究のレビューを行うことで、理論的背景を整理する。第4章で事例研究の概要について示す。次に、第5・6章で事例研究に関する結果と考察について提示する。最後に、第7章で結論と今後の検討課題について導出する。

2. 組織文化研究

2.1 組織文化の定義、及び強い文化論

組織文化については、多くの先行研究があり、これらの中で様々な定義付けが行われてきた。本研究における組織文化の定義は、「組織構成員によって共有された、価値、信念、規範のセット(加護野 1997,p.4)」とする。組織文化はこの定義で示すように、組織構成員にとって当たり前の事、つまり意識せずとも共有されている概念であることがわかる。このように組織文化は、手に取ることや眼で見ることのできない抽象的な概念である。一方で、佐藤・山田(2004, p.66)で従業員個人の立場で考えてみても、組織文化の影響力は決して軽いものではないと述べられているように、組織に所属する従業員にも組織文化は影響力が大きい概念であるとともに、注視せざるを得ない存在であると言える。

この組織文化に関する研究は、1980 年以降盛んに行われた。この中でも「強い文化」を維持していくためには、組織価値の具現者であるシンボリック・マネジャーが重要であるという Deal and Kennedy(1982)、価値観に基づく実践を例とした優れた企業には共通点があるという Peters and Waterman(1982)を代表的

¹ 経済産業省「2017年版ものづくり白書」によると、第4次産業革命がわが国の製造業に大きな影響を与えていていることが示されている。

https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2017/onbun_pdf/pdf/honbun01_01_02.pdf

² 厚生労働省(2019)によると、製造業の離職率は 9.4% であり、主要産業の中では低い離職率であることが示されている。

https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf

な研究とする優れた企業にはその企業独自の共通の価値観があるという説が注目された。この企業独自の共通の価値観の存在を追求する組織文化研究を強い文化論と呼び、世界中で議論され、多くの先行研究が残されていった。これら先行研究は北居(2014)で示されている通り、大きく2種類に分別することができる。まず1つ目は、組織文化が企業、及び企業に所属する従業員に影響を与える強度について議論した研究である。この研究の成果は中長期的には言及できないが、短期的であれば、組織文化の強さは企業業績にポジティブな影響を与えるというものである。次に2つ目は、企業、及び企業に所属する従業員に影響を与える組織文化には、特徴的な形があるのではないかと議論した研究である。この研究の成果は組織文化の形によっては、企業業績にポジティブな影響を与えるというものである。

2.2 強い文化論への批判

前項で示した強い文化論の中でも優れた企業にはその企業独自の共通の価値観があるという説を指摘した Peters and Waterman(1982)に対する批判研究を中心に、強い文化論の是非に関する議論が活発化していった。この強い文化論の主な批判研究として、Carrol(1983)、Mitchell(1985)、Soeters(1986)、Saffold(1988)が挙げられる。具体的な批判内容は以下の通りである。Carrol(1983)では強い文化と高業績の関係が証明できない、エクセレントの定義が不明確であると示されている。Mitchell(1985)ではエクセレントの基準はどのような基準であるのか、また、エクセレントの価値は様々であり、企業を比較するのは困難なのではないかと指摘されている。Soeters(1986)ではエクセレント・カンパニーとして示されていた企業の一部が、その後に業績悪化していること、またエクセレント・カンパニーと示された企業の労働環境を含む倫理面における懸念について示唆されている。Saffold(1988)では組織文化と企業業績との関係は、組織文化が強いと企業業績が向上するというように単純な関係ではなく複雑な関係

にあると示されている。これらの批判内容は、抽象的な概念である組織文化を取り扱った研究ゆえの議論であったとも考えられる。

一方で、本研究で対象とするわが国製造業に属する企業は、上述したように離職率が低く、従業員が一度入社したら辞めない企業である。このような企業において、上述した強い文化は今も尚影響力が大きく、この影響力はただ単に組織に影響を及ぼすだけでなく、組織で日々働く従業員にまでも強く影響を及ぼしていることが推測される。それゆえに、上述した強い文化論の批判もあるが、本研究ではこの強い文化について着目していく。

2.3 組織文化の逆機能、及び逆機能の解消方法

前項で示したように批判的研究もある強い文化論であるが、Ouchi (1981)、Pascale and Athos (1981)は、わが国企業は強い文化を持ち、これにより従業員を一丸にし、目標達成に向かわせるマネジメントスタイルであり、このマネジメントスタイルがわが国企業の強みであると主張している。このように強い文化を持ったわが国企業は、1980年代以降躍進していった。その後、「失われた20年」から脱出し、更なる発展を遂げようとした企業の一部には、上述したかつては重宝した強い文化を持っているがゆえに、組織変革に乗り遅れてしまい、復活できない企業も存在している。伊丹・加護野(2003)で組織文化の影響によって思考様式が均一化してくると、その思考様式に合致した環境下では上手くいくのだが、環境が変化した途端に脆さを見せることがあると指摘されているように、企業の変革を妨げる要因の一部に強い文化が挙げられる。このように企業が強い文化を持っているがゆえに起きてしまうデメリットは、組織文化の逆機能と称される。つまり、強い文化は、平常時においては従業員を団結させ業務効率を向上させる等機能するが、組織変革時には組織変革を妨げる要因の一部になってしまうことさえあるという逆機能を起こしてしまうことが挙げられる。

この組織文化の逆機能解消方法に関する先行研究も見受けられる。具体的には、田中

(2016)、小玉(2017)で指摘されている経営理念の浸透を徹底することやコーポレート・アイデンティフィケーションを明確に示すことで、その状況に合わせた組織体へ変化することを促す方法について示している研究がある。一方で、瀬戸(2017)が言及しているように、上述した経営理念の浸透、及びコーポレート・アイデンティフィケーションの明確化を行った企業の中には、組織文化の逆機能を上手く解消することができなかつた企業もあり、万能な方法ではないことが窺える。この状況を踏まえて、システムティックに組織文化の逆機能解消を実現する方法の一部として、瀬戸(2017)で経営管理システムの活用について言及されているが、具体的な検証は行われていない。そこで、本研究では経営管理システムの中でも、全社に影響を与える包括的なシステムである MCS に着目し、MCS の可能性について検討していく。

3. マネジメント・コントロール研究

3.1 マネジメント・コントロールの定義、及びマネジメント・コントロール・システム

本研究におけるマネジメント・コントロール(Management Control、以下 MC)の定義は、「マネジャーが、組織の目的達成のために資源を効率的かつ能率的に取得し、使用することを確保するプロセス(Anthony 1965, p.33)」とする。MC はこの定義で示すように、企業の管理職が企業業績の向上等の目標達成を目指して、配下の従業員のモチベーション、及びロイヤルティを維持・向上させつつ目標達成を実現させるプロセスである。この MC という概念を具現化する手段として、MCS がある。MC は概念ゆえに幅広い捉え方ができるが、横田・金子(2014)でも示されている主な MCS として予算制度、MBO との連携、BSC に基づいたフレームワーク活用等が挙げられる。本研究ではこれら MCS の中でも、企業の従業員にとって身近、かつ具体的なイメージがつきやすいと想像される予算制度、MBO との連携、BSC フレームワークに着目し検討していく。

また、この MC、更に MCS は、Malmi and Brown(2008)で MCS は個別のシステムで機能させるよりも、パッケージシステムとして機能させることで効果が出る。このパッケージシステムの一部に組織文化も含まれていると指摘されている。また、横田・金子(2014, p.13)で「MC は情報の伝達基礎にあるため、組織文化の影響を受けることは事実であり、関連性の高い重要な要素である」とも指摘されている。つまり、この MCS を機能させるためには、組織文化との関連性が重要であることがわかる。本研究では、組織文化との関連性が重要とされている MCS を活用し、強い組織文化を保持する企業ゆえに問題が生じている組織文化の逆機能解消について検討していく。

3.2 マネジメント・コントロール・システムと組織文化に関する研究、及び組織文化の逆機能に関する研究

前項で MCS の活用には、組織文化との関連性が重要であることを示した。わが国の MCS と組織文化に関する先行研究の一部について以下で概観していく。澤邊・飛田(2009)では、わが国非上場の中小企業を対象に定量的情報を活用して調査されている。その結果、MCS が従業員満足度に影響を及ぼすこと、組織文化のタイプによって従業員満足度に影響を及ぼす MCS の組み合わせが異なることが指摘されている。次に、横田・金子(2014)では、日本航空と京セラの定性的情報を活用して調査されている。その結果、フィロソフィは明文化されているが、組織文化は見えないところで組織メンバーの価値観に影響を与えるものである。マネジメント・コントロールと組織文化の関係は、矛盾しないよう、また補完し合うようになっていることが望ましく、その価値観はトップマネジメントによって補正が可能であると示唆されている。また、キリンビールの定性的情報を活用した調査においては、MCS の一部である BSC の運用において MBO と関連付けることが有効であることも示されている。次に、田代(2006)では、MCS の中核である管理会計システム導入企

業に着目し、製造部門の原価意識醸成と組織文化の関係について定量的情報を活用して調査されている。その結果、製造部門において原価意識の醸成に関連した組織文化は、創造的文化特性と規範主義的文化特性であり、保守的・閉鎖的文化特性は総じて関連が弱いことが示されている。次に、絹村(2016)では、MCS の一部である BSC 導入企業に着目し、これら企業群の組織文化に関する特徴について定量的情報を活用して調査されている。その結果、BSC 導入企業は、戦略重視であり、挑戦的で、柔軟な経営判断ができ、横断・垂直的なコミュニケーションが活発な企業であり、これらを活かす創造的な組織文化を保有していることが指摘されている。最後に、絹村(2017)では、MCS の一部である BSC 導入企業に着目し、これら企業群の組織文化に関する特徴について定性的情報を活用して調査されている。その結果、BSC 導入企業における組織文化に関する特徴は、実務・利益重視、垂直的なコミュニケーション、理念・ビジョン重視、戦略重視、現状維持的であることが示唆されている。

一方で、MCS と組織文化の逆機能に関する研究については、MCS、組織文化の逆機能について、それぞれ単独で論じている先行研究は見受けられるが、組織文化の逆機能解消方法として、MCS の活用を検討している先行研究は、筆者には見つけられなかった。そこで、本研究では、組織文化の逆機能解消方法としての MCS 活用について、事例研究を通じて探索的に検討していきたい。

3.3 本研究における先行研究の纏めと本研究の視座

本研究における先行研究の纏め、この纏めを踏まえた本研究の視座は、以下の通りである。本研究における先行研究の章では、組織文化研究を取り上げ、その中でも強い文化論の有用性について言及した。その一方で、この強い文化論への批判研究の指摘のように強い文化論の妥当性について議論の余地ありとの見解も存在している。しかしながら、わが国製造業のように離職率の低い産業において

は、海外企業、更にはわが国製造業以外の産業と比較して、強い文化の影響が大きいと考えられ、本研究では着目してきた。また、わが国製造業は、この強い文化を持っているがゆえに組織変革、及び新規事業開発の妨げになってしまっていることが推測される。この解消方法として、経営理念の浸透を徹底する方法、及びコーポレート・アイデンティフィケーションを明確にし、組織内に浸透させることで、その状況に合わせた組織体へ変化させる方法が有力であると示されてきた。しかしながら、上述した議論の中心が経営理念、及びコーポレート・アイデンティフィケーションのように目に見えない抽象的な概念ゆえに、これらを活用した解消方法では、必ずしも上手く行かないという報告も挙がってきている。これらを受けて、システムティックに組織文化の逆機能解消を実現する方法の一部として、経営管理システムを活用した方法が注目されつつあるが、これに関する成果の報告は見当たらない状況にある。そこで、本研究では、上述した先行研究で示した経営管理システムの一種である MCS、更にはこの MCS の内、予算制度・MBO との連携・BSC に基づいたフレームワーク活用に焦点を当てて、組織文化の逆機能解消について実証していくと考える。尚、上述した本研究の視座を図にしたもののが図 1:本研究の視座である。

以下では、インタビュー調査を中心とする事例研究を行うことで、組織文化の逆機能解消に関する MCS 活用の有効性について探索的に検討していく。

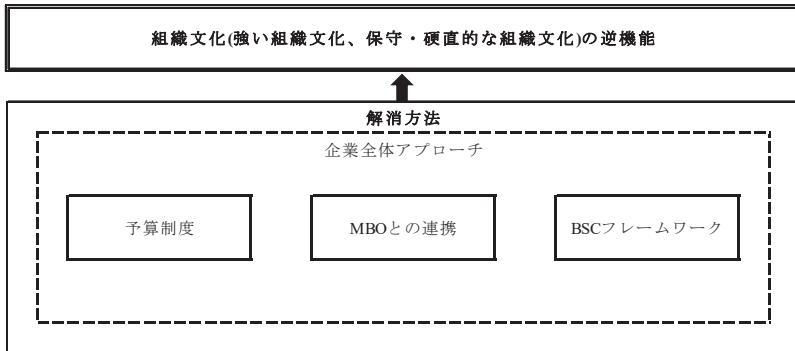


図1：本研究の視座

4. 事例研究 大手製造業素材メーカーA社

4.1 事例研究対象企業の選定

事例研究対象企業として取り上げたのは、東証一部上場大手製造業の素材メーカーA社(以下A社)である。A社が属する業界は、従来は、製品の安定供給のため、経営も安定的で順調な業界であった。しかしながら、2008年の金融危機以降、ITの更なる進化の影響もあり、急速に業界の状況が変わっていった。その結果、現在においては、事業ポートフォリオ改革を余儀なくされている業界もある。つまり、A社も従来は変化の少ない安定的な企業であったが、時代の要請に応える形で、組織変革を余儀なくされた企業であると言える。このようにA社は、本研究の目的であるわが国大手製造業における組織文化の逆機能解消に関するMCS活用の有効性を検証するのに適した企業の一部であると考え³、本研究の事例研究対象企業とした。

4.2 事例研究対象企業

A社は、国内はもちろんのこと、海外においても多角的に事業展開を行っており、属する業界の上位企業である。その従業員数は、連結で10,000人を超える大規模な企業である。また、国内トップシェアの事業を多数抱えるわが国を代表する企業である。現在は、既存事業の一部を整理している最中であるが、その一方で組織変革、及び新規事業開発に力を入れていて、事業ポートフォリオ変革を目指している企業でもある。それゆえに、既存事業に由来する強い組織文化がこの組織変革、及び新規事業開発にどのように影響するのか、更には、この組織変革、及び新規事業開発の過程でMCS活用が有効なのか、検討するのに適した企業であると言える。

4.3 調査の概要

インタビュー調査(新型コロナウイルス感染症の影響のため、オンライン等を活用したインタビュー調査を実施)は、2020年8月から9月にかけて、上述したA社の本社にて経営企画等中核業務を担当している管理職の従業員を対象に行われた⁴。インタビュー対象者、及び質問内容等の概要は、以下の図2の通りである。

³ A社は、以下のインタビュー調査結果の通り、本研究におけるMCS活用を部分的に行っている企業であると判断される。一方で、A社が今後、組織変革、及び新規事業開発を遂行していくには、上述した部分的なMCS活用のみでなく、より精度を上げたMCS活用も試みる必要があると考えられる。そうすることで、事態の好転が見込まれる企業がA社であると仮説を立案し、本研究の事例研究対象企業に選定した。

⁴ 本研究の領域が、組織文化からMCSに至る幅広い領域、つまり企業全体を俯瞰する視点を必要とする領域のため、本社で幅広い視野で自社の業務を管理している人材と想像される経営企画等中核業務を担当している管理職に対してインタビュー調査を行うことにした。

	性別	年代	入社年数	役職
A氏	男性	50代	29年目	次長クラス
B氏	男性	40代	20年目	課長クラス
C氏	男性	50代	31年目	部長クラス
D氏	男性	30代	17年目	課長クラス
E氏	男性	50代	32年目	次長クラス

質問内容① 「A社における組織文化はどのような特徴があるのか」

質問項目①-1 「自社の組織文化は強い影響力を持っていると思うか」

質問項目①-2 「自社の組織文化はどのような組織文化であると感じるか」

質問内容② 「A社における組織文化は逆機能を起こしているのか」

質問項目②-1 「自社の組織文化は組織変革や新規事業開発の時に邪魔になることはあるのか」

質問項目②-2 「もし邪魔になるのであれば、どのように邪魔になるのか」

質問項目②-3 「もし邪魔になるのであれば、これに関する対策についてどのように考えているのか」

質問内容③ 「A社における組織文化の逆機能にMCSは有効なのか」

質問項目③-1 「組織文化の逆機能に対して「予算制度」は有効なのか」

質問項目③-2 「組織文化の逆機能に対して「MBOとの連携」は有効なのか」

質問項目③-3 「組織文化の逆機能に対して「BSCフレームワーク」は有効なのか」

図2：インタビュー対象者、及び質問内容等の概要

このインタビュー調査は、事前に用意したガイドラインに基づいた半構造化インタビューであり、1人に付き90～120分間行い内容は全て録音され、その後に文章化した。

質問内容①「A社における組織文化はどのような特徴があるのか」という質問内容に対して、組織文化の強さ、及び組織文化の特徴的な形に関する観点から検討を行うために、質問項目①-1「自社の組織文化は強い影響力を持っていると思うか」、質問項目①-2「自社の組織文化はどのような組織文化であると感じるか」の2つの質問項目を用意した。次に、質問内容②「A社における組織文化は逆機能を起こしているのか」という質問内容に対して、組織文化の逆機能の実態、及びこれに関する対策の観点から検討を行うために、質問項目②-1「自社の組織文化は組織変革や新規事業開発の時に邪魔になることはあるのか」、質問項目②-2「もし邪魔になるので

あれば、どのように邪魔になるのか」、質問項目②-3「もし邪魔になるのであれば、これに関する対策についてどのように考えているのか」の3つの質問項目を用意した。最後に、質問内容③「A社における組織文化の逆機能にMCSは有効なのか」という質問内容に対して、組織文化の逆機能に対するMCSの具体的な活用に関する観点から検討を行うために、質問項目③-1「組織文化の逆機能に対して「予算制度」は有効なのか」、質問項目③-2「組織文化の逆機能に対して「MBOとの連携」は有効なのか」、質問項目③-3「組織文化の逆機能に対して「BSCフレームワーク」は有効なのか」の3つの質問項目を用意した。

5. 結果と考察

5.1 A社における組織文化の特徴

組織文化の強さに関する観点から検討を行う質問項目①-1「自社の組織文化は強い影

響力を持っていると思うか」については、インタビュイーの全員が「(A 社の)組織文化はかなり強い」との言及をした。これに関しては、設立 70 年以上の歴史があり、かつ業界上位企業である素材メーカー A 社の組織文化の強さは Deal and Kennedy(1982)、及び Peters and Waterman(1982)を始めとする強い文化論に関する先行研究で指摘されているところのかなり強いレベルであると言える。「組織文化が自然と染み込んでいるために強い影響を受けているのではないかと思う」(B 氏)という意見が示すように、A 社の従業員は組織文化の影響を強く受けていることが窺える。また、「従業員は、組織文化に同化することで、組織の中のポジションを獲得していく。企業人としての人格形成に強い影響力があると思う」(D 氏)という意見が示すように、そもそも自社の組織文化に同化できていなければ、管理職登用試験に受かっていない場合もあるのではないかと推測される。更には、この組織文化に同化できない、反発心がある従業員は既に退職していることさえあり得るのではないかとも想像される。これらから必然的に A 社における組織文化の強さがかなり強いという結果になったのではないかと考えられる。

次に、組織文化の特徴的な形に関する観点から検討を行う質問項目①－2 「自社の組織文化はどのような組織文化であると感じるか」については、「安定性重視の組織運営」(D 氏)「重厚長大・保守的・安定を肯定する組織文化」(E 氏)等の表現でインタビュイーの全員が「安定重視の組織文化」と捉えていると考えられる言及をした。これに関しては、「一言で言うと典型的な旧態依然とした日本の会社っていう言い方が正しいのではないでしょうか」(A 氏)という意見が示すように、伝統を重んじる傾向が強いように推察される。また、「変わろうとしているのだが、なかなか変われない」(A 氏)というように硬直的な一面が見られるがゆえに、「当社は年功序列、階層別の教育制度があり、中央集権型の組織になっている。例えば組織に対して横串を刺すような連携だとかは弱い部分である」(C 氏)という意見が示すように、年功序列の階層主義

であり、意思決定の中央集権化、かつ決定が遅い可能性が示唆される。すなわち、この組織文化の特徴は「伝統を重んじるがゆえに保守・硬直的」な組織文化であることが言える。これらから企業、及び企業に所属する従業員に影響を与える組織文化には特徴的な形があるという北居(2014)の指摘について本研究においても確認された。また、このことから所謂伝統的わが国大企業の組織文化⁵を持っているのが A 社であることが導き出される。一方で、「組織文化の強さは、以前よりは弱くなってきたと感じる」(A 氏)という意見も出ており、外部環境の変化に伴い、組織変革や新規事業開発が必要とされつつある変化を受け入れようとしていると推察される。

5.2 A 社における組織文化の逆機能

組織文化の逆機能の実態に関する観点から検討を行う質問項目②－1 「自社の組織文化は組織変革や新規事業開発の時に邪魔になることはあるのか」については、インタビュイーの全員が「組織文化が組織変革や新規事業開発の邪魔になる」と言及した。これはすなわち、A 社において組織文化の逆機能が起きていると言える。これに関して、「真摯な努力が行われるが、大多数の従業員は、頭では変化の必要性を理解したとしても、内心では変化を望まない」(D 氏)という意見が示すように、組織変革や新規事業開発を行うことに本気度が無く、斬新なことができない状態にあることが推察される。また、このような状態が続いてしまうと組織変革や新規事業開発が形骸化し、曖昧な結果で終わってしまうということさえもあるのではないだろうかと示唆される。「新規事業開発の部門を立ち上げたりしても、結局、人材としては当社の人たちが中心で、当社の考えの延長戦で新規事業を考えるから、斬新な取り組みもなかなか受け入れられない。本来、新規事業に合ったプロセスがきちんと踏めていないし、新規事業のプ

⁵ 本研究における伝統的わが国大企業とは、一般的に言われる伝統があるがゆえに、保守的・安定的な企業経営を好む企業を指している。

ロセスについて分かっていない人たちが手探りでやっているから、なかなかうまくいかないことが多い」(B 氏)という意見が示すように、既存事業での経験が、組織変革や新規事業開発を含めた新しいビジネスの方法を受け入れられない、受け入れづらいということに繋がる。その結果として組織変革や新規事業開発のための新しいビジネスの方法がわからなく、既存事業で得た方法の延長に徹してしまう傾向にあるようである。

次に、組織文化の逆機能の実態に関する観点から検討を行う質問項目②-2 「もし邪魔になるのであれば、どのように邪魔になるのか」については、インタビュイーの全員が「従業員が変化についていかない、ついていけなくなる」と言及した。これに関して、つまりどのように組織文化の逆機能が起きているのかについては、「意思決定の迅速化のための組織変革は、結果として十分成果が出ていないと言える。(中略) 強い組織文化が馴染んでいるがゆえに新しい組織に適応できなく、新しい組織が良いというのが十分理解できないまま日々の業務にあたるから、結局今までとやっていることはあまり変わらない」(B 氏)という意見が示すように、組織変革や新規事業開発に対して硬直的な態度を示してしまうため、決断・実行のスピードが遅く、決められない・変われないという状況に陥ってしまう傾向にある。更に、「当社の問題点かもしれないが、決定権を持っているような役員は当然ながら年配者ゆえに、例えば、あと5年ぐらいの任期だとする。そうすると、その間上手くいけばいいやという考えになってしまふと、思い切ったことができないというはあるのかもしれない」(C 氏)という意見が示すように、安定重視の中央集権型決定プロセスゆえに、組織変革や新規事業開発が実現されずに、変化に繋がらなくなってしまっているようである。

次に、組織文化の逆機能の実態に関する対策の観点から検討を行う質問項目②-3 「もし邪魔になるのであれば、これに関する対策についてどのように考えているのか」については、この対策についてインタビュイーがそ

れぞれに述べており、それらをまとめると「中途人材・外部専門家の活用、努力が報われる人事制度への変更」となる。これに関してより端的に示すと、組織文化の逆機能に関する対策として「外部人材の登用」「外部専門家の活用」「人事制度再構築」の3つが挙げられる。

「外部人材の登用」は、「外の人材を入れることによって既存とは異なる新しい考え方をどんどん取り入れていく。中途で入ってきた人が、プロパーと同じように居心地が良いと思ってもらえるような組織を作っていくことが必要なのではないだろうか。その中途で入ってきた人が力を発揮できるような人事制度、更には組織が必要なのではないかと考える」(C 氏)という意見が示すように、他社での経験、及び知見の豊富な中途人材を採用し、自社で活用することで生え抜き従業員との融合を図ろうとする事である。これにより、硬直的な組織に対して人材を介して外の風を入れることで、特に生え抜き従業員にとっては、気づきの機会を与えられ、組織変革や新規事業開発を促進させようとするものである。また、その結果として、ダイバシティ・マネジメントの再構築、つまり中途人材へのダイバシティ・マネジメントの促進に繋がることが推測される。次に「外部専門家の活用」は、「素人では全く太刀打ちできない分野の場合、やはりその分野の専門家を使わざるを得ないなど。それはもう止むを得ないのではないかと思う」(E 氏)という意見が示すように、金融機関、及びコンサルティング会社の意見や提案に耳を傾けることで新たな考え方を得るものである。これにより、第三者からの他社比較も踏まえた意見や提案を知ることで、自社を客観視することができ、組織変革や新規事業開発の必要性を改めて理解することができるのではないかと考えられる。最後に「人事制度再構築」は、上述した C 氏の意見を踏まえたものとして、特に成果を上げられる保証が無い組織変革や新規事業開発が衰退してしまう一因である評価制度や硬直的でスピード感に欠ける意思決定プロセスを変えるために、人事制度自体を見直そうというものである。これにより、プロセスや長期的

な視点での評価が可能となり、ボラティリティの高い組織変革や新規事業開発に対しても積極的に取り組もうとする従業員が増えるのではないだろうか。また、部門・地域への権限委譲が進み、組織全体が活性化し、組織変革や新規事業開発の理解が進むことも期待される。

上述した施策一つ一つは確かに魅力的ではあるが、これら個別施策のみでは、組織文化の逆機能という大きな問題の解消方法として十分に効果が発揮されるとは言い難いように感じられる。組織全体の問題である組織文化の逆機能に対しては、個別施策のみならず、次に述べる MCS 活用に代表される大掛かり、かつシステムティックな解消方法も併せて検討すべきではないかと考えられる。

5.3 A 社における組織文化の逆機能に対する MCS の有効性

組織文化の逆機能に対する MCS の具体的な活用に関する観点から検討を行う質問項目③－1 「組織文化の逆機能に対して「予算制度」は有効なのか」については、インタビュイーの全員が「予算の立て方を変える、つまり柔軟な予算制度に変更ができるのであれば有効である」と言及した。これにより、田代(2006)の組織文化と予算制度⁶は関係が深いという指摘について本研究においても確認された。しかしながら、組織文化の逆機能に対して予算制度がそのままの状態で有効かどうかは以下で示すように不確かな状態であると言える。これに関して、「新規事業をやっていく中でいきなり利益出すのは難しいことなのですね。そういう中で新規事業が、既存事業と同じものさしで管理会計上の評価を受けるというのは厳しいことだと思う。だからこそ、何らかの工夫が必要なのではないかと考える。(中略) 予算制度とか管理会計のところをもうちょっと柔軟に評価出来るような仕組みを作る工夫が必要なのではないだろうか」(C 氏)

⁶ 田代(2006)で言及している原価意識は、本研究で取り上げている予算制度の一部であり、本研究では田代(2006)を援用して議論している。

という意見が示すように、特に新規事業開発の場合、スタート直後は利益が赤字のことが多く、四半期、または年度単年で評価されてしまうと事業自体が成り立たないことが散見される。そこで、プロジェクト期間での評価を取り入れることで、ビジネスの成長プロセスも含めたビジネスの内容での評価が可能になるのではないかと考えられる。これを実現するためには、従来的な四半期、及び年度単年というような期間損益の見方ではなく、プロジェクト期間での損益の見方を重視する等予算制度を柔軟に活用し、評価に繋げることが必要不可欠となってくる。

次に、組織文化の逆機能に対する MCS の具体的な活用に関する観点から検討を行う質問項目③－2 「組織文化の逆機能に対して「MBO との連携」は有効なのか」については、「新規事業を担当している従業員の多くが、業績面で利益を稼いでいるとは言えない。(中略) それでもそういう従業員の方が早めに出世しているから評価（企業の組織変革、及び新規事業開発に貢献しているという評価）されているのかなと感じる」(B 氏) 等の表現でインタビュイーの全員が「MBO との連携は組織文化の逆機能解消に有効である」と言及した。横田・金子(2014)でマネジメント・コントロール(本研究の「MBO との連携」はマネジメント・コントロールの一部)と組織文化の関係は、矛盾しないように、また補完し合うようになっていることは望ましいと指摘されていることについて、本研究においても確認された。この「MBO との連携」については、「業務目標と人事評価でモチベーションを与えて、水面下の組織変革を実現させる」(D 氏)という意見、「業務目標と人事評価のリンク」という意味では、ある程度妥当な結果ではないかなとは思う。見聞きした範囲だと概ね希望に沿う形で、新規事業をやりたいとか、そういう意味での前向きな、積極的な異動希望は採用される方針だと聞いている」(E 氏)という意見が示すように、業務目標とプロセス評価を含む人事評価を連携させることは、組織変革、及び新規事業開発において有効ではないかと推察される。既存事業と新規事業では

評価の軸が異なる、つまり既存事業はアウトプット評価、新規事業はプロセス評価というような違いを理解した上での対応が必要となる。また、営業部門のような直接部門と管理部門のような間接部門では、業務内容の違いから評価軸も異なるので、こちらにも対応する必要がある。

次に、組織文化の逆機能に対する MCS の具体的な活用に関する観点から検討を行う質問項目③－3 「組織文化の逆機能に対して「BSC フレームワーク」は有効なのか」については、「BSC フレームワークという意識はしていないのですが、自然とそれに近いことはやっている」(E 氏)等の表現で示されているインタビュイー 5 人中 3 人の意見を要約すると「自然と BSC フレームワークに近いことをしていることもあり、組織文化の逆機能に対して有効」という意見になる。また「BSC フレームワークを体現する人材を外から招いて活用すれば、有効に機能するのではないか」(D 氏)等の表現で示されている残り 2 人の意見を要約すると「運用面において不安があるため、BSC フレームワークの旗振り役を付けることで組織文化の逆機能に対して有効である」という意見になる。絹村(2016)、及び絹村(2017)で指摘されているように組織文化と BSC が有機的な関係にあることが本研究においても確認された。「BSC フレームワークという言葉は知らなかつたけれど、この内容については知らないうちに皆考えているのではないかだろうか。(中略) 短期的には新規事業が数字に貢献するとはとても思えないけれど、その目線ばかりであれば新規事業は成長できないですね。長期的な目線があつて、初めて新規事業が評価されるポイントが出てくるような気がする」(C 氏)という意見が示すように、BSC フレームワークの要素である短期・長期、多角的、戦略との因果関係は、従業員が無意識の内に活用している概念であり有効ではないかと推察される。特に、新規事業開発のように即利益に繋がらない事業においては、この BSC フレームワークの要素との相性が良いのではないかと示唆される。

6. 総合考察

上述した事例研究の結果と考察を基に、「わが国大手製造業における組織文化の明確化」及び「わが国大手製造業における組織文化の逆機能の実態明確化」について整理すると以下の通りである⁷。A 社における組織文化は影響力がかなり強く、伝統を重んじる保守・硬直的な組織文化であり、変化への対応が不得意な一面があることがわかった。次に、A 社における組織文化の逆機能の実態は、上述した特徴の組織文化ゆえに組織文化の逆機能が起きていると言える。また、その原因として、既存事業での経験がある従業員が、組織変革、及び新規事業開発のような変化についていかない・ついていけないというものが挙げられる。これに関する解消方法として、「外部人材の登用」「外部専門家の活用」「人事制度再構築」を取り上げ議論してきた。

また、これら個別のアプローチでは効果が不確かなるため、これらをより活かすことができるシステマティックな解消方法として「予算制度」「MBO との連携」「BSC フレームワーク」の 3 つの MCS 活用について検討した。A 社事例研究を踏まえると、「予算制度」はこのままの運用では有効ではなく、予算の立て方、更には期間の捉え方を柔軟にする等の工夫を加えることで初めて有効に活用できるのではないかと推察される。「MBO との連携」は、業務目標と人事評価を連携させることで有効に活用できるのではないかと考えられる。「BSC フレームワーク」は、運用面での不安から旗振り役の人材を付けることで有効に活用できるのではないかという意見もあった。

上述した議論を踏まえて A 社における組織文化のコミットメントレベルを図 3 で示す。まず、組織文化へのコミットメントレベルが「強い」状態にあるということは、無意識に会社の考えが自分の考えになっていたという

⁷ A 社は、所謂伝統的わが国大手製造業の典型的な企業であると考えられるため、本研究の事例研究対象企業に選定した。その A 社を事例とした本研究を通じて得られた示唆を活用し、わが国大手製造業について検討していく。

ものである。次に、組織文化へのコミットメントレベルが「強いと弱いの中間」の状態にあるということは、自分達のやり方を変えられない、つまり外部環境により変化を促されたとしても、既存の業務方法に固執してしまうというものである。最後に、組織文化へのコミットメントレベルが「弱い」状態にあるということは、変わろうとするフリをする、つまり企業の組織変革や新規事業開発に関する旗振りに応じようとするフリはするものの、従業員の内心ではその組織変革や新規事業開発は必要がないものと認識しており、コミット

する気はないというものである。更に、この組織文化へのコミットメントレベルを検討してみると、組織文化へのコミットメントレベルがどのようなレベルにあっても、結果として組織文化の逆機能に繋がっていることが推察される。このことから、組織文化へのコミットメントレベルが表す組織文化の強度よりも、組織文化の特徴的な形を表すどのような組織文化であるかの方が、組織文化の逆機能の原因である可能性が示唆される。

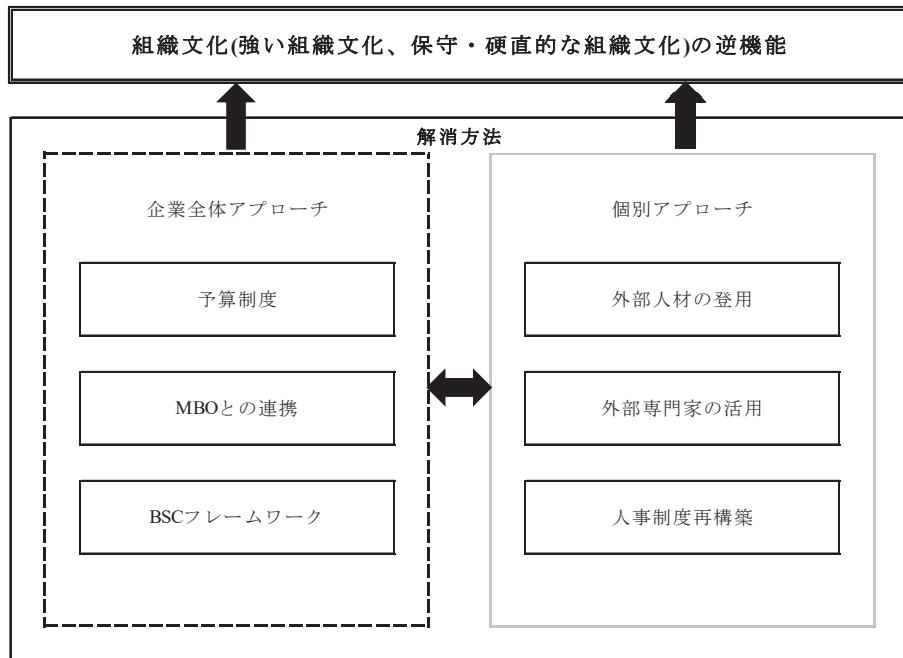
コミットメントレベル	従業員の企業への態度
強い	会社≒自分(会社と同化)
↓	自分達のやり方を突き通す(外圧への内面的反発)
弱い	会社の方針に従ったフリをする(疑似同化)

図 3:組織文化へのコミットメントレベル

次に、「予算制度」「MBO との連携」「BSC フレームワーク」の MCS の運用次第によっては、組織文化の逆機能解消に有効であることが示唆されたと同時に、これら組織全体に影響を与える MCS が組織文化の逆機能解消に作用することで、上述した個別施策となる「外部人材の登用」「外部専門家の活用」「人事制度再構築」にも効果を発揮することが推察される。

最後に、上述した A 社における組織文化の逆機能の実態とそれに対する MCS の有効性の検証から、以下の図 4 の通り、組織文化の逆機能解消モデルが構築される。このモデルは、A 社の事例研究の結果、わが国大手製造業の中には、強い組織文化、かつ保守・硬直的な組織文化を持っているがゆえに、外部環境に適合させようとして組織変革や新規事業

開発を行おうとしても上手く変化することができない企業もあるという可能性が示唆される。このような企業が上手く変化できない要因の一部に組織文化の影響があり、この組織文化の影響を是正するための方法を以下の図 4:組織文化の逆機能解消モデルで提示していく。企業全体へのアプローチとして「予算制度」「MBO との連携」「BSC フレームワーク」が挙げられる。この企業全体アプローチが有効に機能していることを前提に、個別アプローチとして「外部人材の登用」「外部専門家の活用」「人事制度再構築」も挙げられる。これら複合的なアプローチが功を奏することで、強い組織文化、かつ保守・硬直的な組織文化を持っている企業であっても組織文化の逆機能が解消される可能性があることが示唆される。



7. 結論と今後の検討課題

7.1 結論

A 社事例研究を通じた本研究の分析において、本研究の目的であるわが国大手製造業における組織文化の逆機能解消に関する MCS 活用の有効性を検討することについて、以下の 4 つの内容が確認された。第 1 は、組織文化の逆機能解消において、企業全体アプローチとして MCS である予算制度・MBO との連携・BSC フレームワークは有効である可能性が示された。第 2 は、組織文化の逆機能解消において、個別アプローチとして外部人材の登用・外部専門家の活用・人事制度再構築は有効である可能性が示された。第 3 は、組織文化の逆機能解消において、上述した第 1 の企業全体アプローチ、及び第 2 の個別アプローチを併せて活用することで効果がある可能性が示された。最後に第 4 は、組織文化の逆機能が生じてしまう原因についても検討した

結果、組織文化の強度よりも組織文化の特徴的な形の方がより影響力がある可能性が示された。

次に、本研究の限界として以下の内容が挙げられる。本研究の A 社事例研究は、A 社の本社に勤務する管理職に対してインタビュー調査を行ったものである。このインタビュー調査は、1 人に付き 90~120 分のインタビューを行ったが、それゆえにサンプル数が少なくなってしまった点が第 1 の限界として挙げられる。今後の研究においては、サンプル数を増やすこと、または同じサンプルに対して複数回のインタビューを試みることにより、データの質・量ともに向上を目指していきたい。次に、A 社はわが国大手製造業の典型的な企業とは言え、本研究の事例研究は、A 社 1 社を対象に行ったものである。それゆえに、わが国大手製造業であっても別の企業、更には、異なる業種の企業に対して、本研究における結果は、一般化能力が乏しい点が第 2 の

限界として挙げられる。今後の研究においては、本研究の結果に基づいて複数社の企業における検証を行い、得られた知見の確度を高めていきたいと考えている。

7.2 今後の検討課題

本研究では、大手製造業素材メーカーA社を対象として、組織文化の逆機能解消に MCS 活用は有効なのかを検討するため、組織文化の明確化、更には、組織文化の逆機能の実態明確化に至るまで探索的に分析を行った。今後は、以下の課題について研究を行いたい。第1は、上述した本研究の限界においても触れたが、本研究で提言した組織文化の逆機能解消モデルを始めとする知見を本研究の対象企業であるA社以外の企業においても実証していきたいと考える。第2は、上述した組織文化の逆機能解消モデルに基づいたアンケート票を作成し、具体的には業種毎のようなサンプル規模を確保したアンケート調査を行い、このモデルの妥当性を検討していきたいと考える。

本研究を通して、現在の大手製造業素材メーカーA社を対象とした組織文化の逆機能解消における MCS 活用の有効性について検討してきた。伝統的わが国大手製造業の典型的な企業であるA社から得た知見をわが国大手製造業の企業を始め、他業種の企業においても検証することで、組織文化の逆機能が解消され、組織変革、及び新規事業開発が進み、更なる発展に繋がることが期待される。

謝辞

本研究におけるインタビュー調査にご協力頂きました A 社の従業員の皆様を始め、本研究にご協力を頂きました皆様方に心より御礼申し上げます。また、本研究は、宮城大学特別研究費の助成を受けた研究成果の一部であることも付記させて頂きます。

参考文献

- [1]Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University.
(高橋吉之助訳 (1968)『経営管理システムの基礎』

ダイヤモンド社.)

- [2]Carroll, D. T. (1983) A Disappointing Search for Excellence. *Harvard Business Review*, 61(6) pp.78-88.

- [3]Deal, T. E. and A. A. Kennedy. (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (城山三郎 (1983)『シンボリック・マネジャー』新潮社.)

- [4]Malmi, T. and D. A. Brown (2008) Management Control Systems as A Package : Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4) pp.287-300.

- [5]Mitchell, T. R. (1985) In Search of Excellence versus the 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspective and Values. *The Academy of Management Review*, 10(2) pp.350-355.

- [6]Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley. (徳山二郎 (1981)『セオリーZ: 日本に学び、日本を超える』CBS ソニー出版.)

- [7]Pascale, R. T. and A. G. Athos (1981) *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Simon and Schuster. (深田祐介 (1981)『ジャパンニーズ・マネジメント : 日本的経営に学ぶ』講談社.)

- [8]Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harpers and Row. (大前研一 (1983)『エクセレント・カンパニー』英治出版.)

- [9]Saffold III, G. S.(1988) Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, 13(4) pp.546-558.

- [10]Soeters, J. L.(1986) Excellent Companies as Social Movements. *Journal of Management Studies*, 23(3) pp.299-312.

- [11]伊丹敬之、加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門(第3版)』日本経済新聞出版社.

- [12]加護野忠男 (1997)「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』第31巻第2号、pp.4-11.

- [13]小玉一樹 (2017)『組織アイデンティフィケーションの研究』ふくろう出版.

- [14]北居明 (2014)『学習を促す組織文化: マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣.

- [15]絹村信俊 (2016)「戦略志向の企業における組織文化に関する一考察」『戦略経営ジャーナル』第

4 卷, 第 2 号, pp.125-149.

[16]綱村信俊 (2017) 「わが国企業におけるマネジメント・コントロールと組織文化に関する考察 : バランスト・スコアカード導入企業を対象とした調査検証」 『経営会計研究』 第 21 卷, 第 2 号, pp.123-144.

[17]経済産業省 (2017) 「2017 年度版ものづくり白書」 2020 年 9 月 14 日 アクセス、<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2017/onbun_pdf/pdf/honbun01_01_02.pdf>.

[18]厚生労働省 (2019) 「平成 30 年雇用動向調査結果の概況」 2020 年 9 月 14 日 アクセス、

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/dl/kekka_gaiyo-02.pdf>.

[19]佐藤郁哉、山田真茂留 (2004) 『制度と文化: 組織を動かす見えない力』 日本経済新聞出版社.

[20]澤邊紀生、飛田努 (2009) 「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」 『日本政策金融公庫論集』 第 3 号, pp.73-93.

[21]瀬戸正則 (2017) 『戦略的経営理念論：人と組織を活かす理念の浸透プロセス』 中央経済社.

[22]田代景子 (2006) 「原価意識の醸成における組織文化の影響」 木島淑孝編著 『組織文化と管理会計システム』 中央大学出版部.

[23]田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム：10 年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』 中央経済社.

[24]横田絵理、金子晋也 (2014) 『マネジメント・コントロール：8 つのケースから考える 人と企業経営の方向性』 有斐閣.

原 著 論 文

制度化された環境下における組織の同型化

- 投資信託販売業界を事例として -

Organizational Isomorphism Occurs under Institutionalized Circumstances
:a Case Study in the Investment Trust Sales Industry

Abstract :

This study aims at clarifying that organizational isomorphism occurs in the process that an organizational field is institutionalized, focusing on the investment trust sales industry. Since the organizational theories have repeatedly discussed the relationship between institutions and organizations, there are various piled up case studies on this topic from the different approaches, such as the new institutional theory and the organizational isomorphism theory. The institutions in the organizational fields of the investment trust sales industry consist of three pillars, i.e., the regulative pillar, the normative pillar and the cognitive pillar. This study hypothesizes that the organizational isomorphism was produced in the process that the pillars were institutionalized in the organizational fields. As a new finding, this case study would contribute to development of the new institutional theory of organization.

国士館大学

鈴木ともみ

SUZUKI, Tomomi

Kokushikan University

1. 本稿の目的と問題意識

本稿の目的は、制度化された環境下における組織フィールド内にて生じる組織の同型化について、投信業界の事例研究を通じて明らかにすることにある。

社会には様々な社会的に定められている仕組みや決まり事である「制度」が存在し、あらゆる個人や組織は規定された制度をもとにしたルールや規範のなかで業務や実践を行い、それらを継続している。この「制度」と「組織」の関係については、Mayer and Rowan(1977)の「新制度派組織論¹」が展開され、後にDiMaggio and Powell(1983)などによる「組織同型化²」に関する議論が展開されている。

この議論を通じて「制度」とは、法や規制といった制度の担体としての定義に限らず、社会関係の中でだけ通用する「決まり」や「約束事」であり、佐藤・山田(2004)によると「様々なタイプの社会的な約束事の中でも、特にいつの間にか、それが人工的ないし人為的な決まり事であったことを忘れさせるほどにごく当然の常識として受けとめられ、ある場合にはほとんど自然法則のようにさえ感じられてしまっている、認知的な面での約束事³」として捉えられている。

また、Scott (1995)⁴は、制度を規制的視点、規範的視点、認知的視点の3つに分類し、これら3つの視点・支柱からなる制度が習慣化されたルーティンを通じて制度的文脈のなかに組織を埋め込み、次第に組織が同型化していく、と論じている。

こうした「制度」の構造をふまえた議論を通じて、「制度化」とは、「認知的な面での約束事が定着していき、自明性と正当性を獲得していくプロセス」であるとし、行為者が制度化され

たルールを用いて具体的な行為を実践することを「制度化された実践」として定義している。

さらに制度化された環境と組織の関係を考察するにあたり DiMaggio and Powell(1983)は、「組織フィールド」という概念を導入した上で、「組織間の関係性を分析し、新たな組織形態や実践がどのように普及し制度化されるのか、ということを一つの主要なテーマとして掲げてきた⁵」。ここで言う組織フィールドは、主要供給者、資源と生産物の消費者、類似のサービスや生産物を供給する他の諸組織及び規制機関により構成される。

よって、組織の同型化や組織の変化を分析する際には、どのような業界、組織を研究する上でも、これらが属する組織フィールド全体を俯瞰して考察することが重要であろう。

そこで本稿では、投信販売を取り巻く「組織フィールド」に着眼し、そこにはある種の制度化された環境があり、その圧力によって「組織の同型化」が生じていた可能性があることに着目する。

事実、投信販売業界においては、銀行の窓口販売(以下、銀行窓販)を中心に、毎月分配型投信⁶という特定の金融商品を短期回転買賣するという制度化されたルールをもとにした販売実践があり、それが規範化し、同型化が強化していったとの見方があるからである。

この投信販売を巡る同型化については、投信販売業界を規制・規定する金融庁が改善を促す姿勢を示し続けてきた。

金融庁は、2017年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」を策定し、公表しているが、金融庁長官(当時)は、翌月の4月に開催された国際セミナーの基調講演⁷にて、次のような趣旨を述べ、投信販売業界に対し改善を促すメッセージを発信している。「日本の投信運用会社の多く

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83(2), pp.340-363.

² Dimaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol.48(2), pp.147-160.

³ 佐藤郁哉・山田真茂留(2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社, p. 226

⁴ Scott, W.R. (1995). Institutions and Organizations, Sage Publications (河野昭三・板橋慶明訳(1998)『制度と組織』税務経理協会)

⁵ 湧田幸弘(2016)「制度化のフレームワーク構築の試論」『商学論集(中央大学)』Vol. 57, No. 5-6, pp. 337-360

⁶ 1ヶ月ごとに決算を行い、収益等の一部を収益分配金(分配金)として分配する形の投信。

⁷ 金融庁(2017)「資産運用ビジネスの新しい動きとそれへの対応」森金融庁長官基調講演」日本証券アナリスト協会 第8回国際セミナー(<https://www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20170407/01.pdf>)閲覧日:2021年2月5日

は販売会社等の系列会社となっており、販売会社系列の投信運用会社により組成・運用されている。系列の投信運用会社は、販売会社のために、売れやすくかつ手数料を稼ぎやすい商品を作っているのではないか。これまでの売れ筋商品の例をみても、テーマ型⁸で複雑な投信が多く、長期保有に適さないものがほとんどである。こうした投信は、自ずと売買の回転率が高くなり、そのたびに販売手数料が金融機関に入る仕組みになっている。毎月分配型の投信が引き続き多く販売されているが、複利のメリットが享受できることを顧客に理解してもらった上で販売すべきではないか。現状を変革できるのは資産運用や金融商品販売業に携わる人たちである」。

この発言は 2016 年 9 月に公表された「平成 27 事務年度金融レポート⁹」の調査結果をもとにした示唆でもあった。同レポートでは銀行の投信販売状況について詳細に取り上げている。

投信の銀行窓販についてはかねてから同一グループ組織内で投信の手数料収入を優先し、個人の短期売買を助長しているとの指摘があり、特に問題視されてきたのが高齢者が好んで購入する毎月分配型投信の短期回転売買であると認識してきた。

この銀行窓販を中心とした毎月分配型投信の回転率の高い販売実践は、毎月分配型投信が人気化した 2000 年代以降続けられてきた。

その背景には、銀行窓販を中心とした同一グループ組織内における販売体制のもとに、高齢者中心の同じ顧客に向けて乗り換え営業する制度化された販売実践が画一化し、投信販売を取り巻く組織フィールドにおいて、ある種の同型化が生じていたのではないかと考えられる。

この仮説を検証するためには、一定の制度化された環境下にあった投信の販売実践とその実態を紐解き、制度と組織フィールドの関係性を考察する必要がある。

よって、その関係性を考察するにあたり、新制度派組織論の視座にもとづき、投信販売にお

ける「制度」と投信を取り巻く「組織フィールド」との関係を概括するとともに、銀行窓販を中心に毎月分配型投信を短期回転売買するという制度化された販売実践が続けられるなかで生じた「組織フィールド内における組織の同型化」について、組織同型化論の観点から分析する。

2. 本研究対象の背景

2.1 同一グループ組織内における投信販売体制

日本では、1998 年 12 月に金融システム改革法が施行され、投信の銀行窓販が解禁となっている。このような法改正に伴う規制改革や、投信販売に関する制度そのものを規定している機関は金融庁である。

その金融庁は 2017 年 3 月に「顧客本位の業務運営に関する原則¹⁰」を策定し、公表している。

この原則は、金融庁が投信販売に関わる全ての金融機関に対し、顧客本位の業務運営に努めるよう促すために定めたものである。その対象には当然のことながら、契約投信¹¹の形式をとる投信販売会社も含まれており、同一グループ組織内における販売体制のもとで、毎月分配型投信を回転売買している実態に対し、改善を促す

¹⁰ 金融庁は金融審議会市場ワーキング・グループを設置し、国民の安定的な資産形成と顧客本位の業務運営(フィデューシャリー・デューティー)等について審議を行い、国民の安定的な資産形成を図るためにには、金融商品の販売、助言、商品開発、資産管理、運用等を行う全ての金融機関等が、インベストメント・チェーンにおけるそれぞれの役割を認識し、顧客本位の業務運営に努めることが重要であるとし、「最低基準(ミニマム・スタンダード)が、金融事業者による形式的・画一的な対応を助長してきた面も指摘できる」と公表。「顧客本位の業務運営に関する原則」は、市場ワーキング・グループの提言を踏まえ、金融事業者が顧客本位の業務運営におけるベスト・プラクティスを目指す上で有用と考えられる原則を定めるものである、としている。

¹¹ 日本の投信運営形態には契約型投信と会社型投信があるが、日本ではその主流を契約型が占めている。契約型投信では、信託契約にもとづき、投信運用会社が組成・運用し、資産管理を専門とする信託銀行が保管し、主に証券会社、銀行、郵便局などの販売会社が販売する。運用会社は投資の実行を信託銀行に指図し、信託銀行は運用会社の指図を受けて、株や債券の売買を行う。契約型投信は、各々の専門機関が販売・運用・資産の保管などの業務を行う分業の役割を果たすことで成り立つ金融商品であり、その運用益を投資家が受ける形となっている。

⁸ テーマ型投信とは、主に国内外の株式を対象に一定のテーマに絞った銘柄を運用していく商品。時流に沿った市場の注目度に合わせてテーマを決める。

⁹ 金融庁(2016)『平成 27 事務年度金融レポート』pp. 62-63, (<https://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

意図があった。

毎年公表される金融レポート(投信販売の実態調査も含まれる)調査結果をもとに、当時の金融庁長官は、2017年4月に開催された国際セミナーの基調講演¹²にて次のような趣旨を述べている。「日本の投信運用会社の多くは販売会社等の系列会社となっている。投信の運用資産額でみると、実に82%が、販売会社系列の投信運用会社により組成・運用されている。系列の投信運用会社は、販売会社のために、売れやすくかつ手数料を稼ぎやすい商品を作っているのではないか。これまでの売れ筋商品の例をみても、ダブルデッカー¹³等のテーマ型で複雑な投信が多く、長期保有に適さないものがほとんどであり、自ずと売買の回転率が高くなり、そのたびに販売手数料が金融機関に入る仕組みになっている。

こうした現状を変えるべく、金融庁は、金融審議会における半年にわたる議論を踏まえ、『顧客本位の業務運営に関する原則』を確定し、公表した。毎月分配型の投信は、引き続き多く販売されているが、毎月分配型では複利のメリットが享受できないことを顧客に理解してもらった上で投資判断してもらうのが「顧客本位」である。同様に、過去数年間、高い値上がり率を示している投信も人気となっているが、こうした投信の販売にあたっては、高値掴みの危険性についても言及するのが「顧客本位」だ。さらに重要なことは、商品に係る販売手数料、信託報酬などのコストを顧客に理解してもらうことである。こうしたコストについては、単にパーセンテージで示すのではなく、例えば10万円投資した場合のコストを実額で示す方が「顧客本位」である。こうした話をすると、顧客が正しいことを知れば、現在作っている商品が売れなくなり、ビジネスモデルが成り立たなくなると心配する金融機関も出てくるかもしれない。しかし、正しい金融知識を持った顧客には売りづらい商品を作つて一般顧客に売るビジネス、手数料獲得が

¹² 金融庁(2017)「資産運用ビジネスの新しい動きとそれに向けた戦略における森金融庁長官基調講演」日本証券アナリスト協会 第8回国際セミナー(<https://www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20170407/01.pdf>)閲覧日:2021年2月5日

¹³ ダブルデッカーファンドとは、株式等での運用部分と、通貨の部分が2層構造になっている2階建ての投信のこと。

優先され顧客の利益が軽視される結果、顧客の資産を増やすことが出来ないビジネスは、そもそも社会的に続ける価値があるものなのか?

現状を変革できるのは資産運用や金融商品販売業に携わる人たちである」。

この発言は2016年9月に公表された「平成27事務年度金融レポート¹⁴」の調査結果を受けての示唆でもあり、同レポートでは「販売会社における投信の販売姿勢」の項目の筆頭に「銀行における投信販売の状況を取り上げ、「投信が短期的なリターンを狙う回転売買の商品として使われ、長期的な資産形成に資する商品としては十分活用されていない」と指摘している。

このように金融庁が指摘する背景には、投信の銀行窓販において、かねてから同一グループ組織内で投信の手数料収入を優先し、個人の短期売買を助長している実態を示す調査結果が出ていることがあった。特に問題視されてきたのが高齢者が好んで購入する毎月分配型投信の短期回転売買についてである。

金融庁は、銀行窓販を始めとする長期投資に適さない毎月分配型投信を中心に回転売買する実態について、改善を促す指摘を続けてきた。

2.2 投信の販売実践と毎月分配型投信の普及

金融庁が指摘する投信販売体制において、主力商品となってきたのが毎月分配型投信である。

1998年の銀行窓販解禁以降、2000年代に入ってからは、毎月分配型投信は販売シェアを伸ばし続けてきた。この投信の分配金は、毎月の分配や分配金額が保証されているものではなく、個々の投資家が受け取る分配金には2種類あり、1つは運用益を基にした「普通分配金」、もう1つは元本の一部取り崩しに相当する「特別分配金」となっている。投資家はそのどちらか、もしくは両方を受け取ることになっており、特別分配金を受け取る仕組みの投信では、その分、元本は減額される。毎月分配型投信で支払われる分配金の約9割が元本を取り崩している状態であった(2018年7月末時点)。

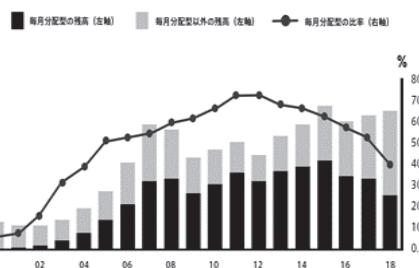
その毎月分配型投信は、言わば「年金の足し

¹⁴ 金融庁(2016)『平成27事務年度金融レポート』pp.62-63, (<https://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf>)閲覧日:2020年12月25日

に」という発想から、2000 年代から人気となり、2010 年代に入ると種類も多様化し、より複雑化した商品が多数登場するなかでシェアを伸ばしてきた。全体の投信のなかで 2001 年には 1 割以下であった毎月分配型投信のシェアは、高齢化と預金金利の低下がブームを促し、10 年間で着実に増加し、図 1 が示すように 2011 年には 7 割超を占めるまでになったのである。

その人気を支えてきたのは、「年金の足しに」という目的で投信を購入している 60 歳代以上の高齢者であった。60 歳代以上の保有率は全体の 5 割強を占め、投信を保有する目的が「老後の生活資金」のためという購入者は 60 歳代以上では過半となっている。

図 1 投信の運用資産残高に占める毎月分配型投信のシェアの推移



(出所)投資信託協会のデータをもとに筆者作成

投資信託協会が公表した「投資信託に関するアンケート調査報告書-2012年(平成 24 年)」によれば、「投信の保有率は年代が上がるにつれて高くなっています、60 歳代以上の保有率は全体の 52.6%¹⁵」。また、投信を保有する目的が「老後の生活資金」のためという購入者は、60 歳代以上では 53.2%¹⁶、さらに投信の購入金融機関については、「証券会社の店頭」が 43.2%、「銀行(ゆうちょ銀行を含む)の店頭(電話注文を含

¹⁵ 投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』 pp. 17-18, (<https://www.toushin.or.jp/statistics/report/research2012/>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

¹⁶ 投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』 p. 68

む)」が 42.6% と、証券会社と銀行が主ルートとなっている¹⁷。投信の優位点としては、「専門知識がなくても投資ができる」が 55.4%、「定期的に分配金が受け取れる」が 49.6%、「比較的高い利回りが期待できる」が 42.8%¹⁸といった理由が挙げられている。つまり、投信は専門知識がなくとも投資がしやすく、定期的に分配金を得られる年金のような安定した金融商品であるとの認知が広まっていたことがわかる。その裏付けとして、分配金の特徴認知状況の項目では、「支払われた額だけ基準価額が下がる」との正しい理解を示す回答は 70 歳代では 28.8% に留まっており¹⁹、60 歳代以上では毎月分配型投信の分配金が元本を崩して支払われていることを認知していない購入者が 7 割程度を占めていた。

そして、この間における投信の平均保有期間を見ると、2012 年は 2.20 年、2013 年は 1.98 年、2014 年は 2.15 年²⁰と短期保有となっており、金融庁も投信の保有期間にについて、「3 年未満の期間に留まっており、依然として、回転売買が行われていることが窺われる²¹」と指摘している。

このように毎月分配型投信が人気化した背景には、元本を崩すことなく毎月、年金のように分配金を受け取れるという誤った認識を持つ 60 歳代以上の高齢者を中心に、商品が販売され普及してきた経緯が見えてくる。

つまり、金融レポートやその調査結果を受けた金融庁長官による指摘、さらには投信の認知に関するアンケート調査をもとに、「投信販売の実態」を要約すると、第 1 に元本を崩すことなく年金のように分配金を受け取れるという誤った認識のなかで、60 歳代以上の高齢者を中心に毎月分配型投信が数多く販売されてきた。

第 2 に販売してきた主力商品は同一グループ組織内における販売体制のもとで(前述の金融

¹⁷ 投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』 pp. 49-51

¹⁸ 投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』 pp. 90-91

¹⁹ 投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』 p. 64

²⁰ 金融庁(2017)『平成 28 事務年度金融レポート』 pp. 62-63, (<https://www.fsa.go.jp/news/29/Report2017.pdf>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

²¹ 金融庁(2017)『平成 28 事務年度金融レポート』 p. 62

序長官の指摘にある通り)売りやすく注目度の高いテーマ型投信に偏重していた。

第3に複利効果が得られないため、本来は長期投資向きでない毎月分配型投信が回転売買されてきた、ということになる。

3. 先行研究

本章では、投信販売の制度化された実践と組織の関係性を解く際に不可欠となる新制度派組織論及び組織同型化論における先行研究について整理する。

新制度派組織論は一般的には、正当性を通底的な概念とした上で、制度化された環境と組織の関係を考察し、組織の同型化を強調する理論として認識されている。Mayer and Rowan(1977)やDiMaggio and Powell(1983)などにより体系化された新制度派組織論では、「制度」とは、法や規制といった制度の担体としての定義に限らず、社会関係の中でだけ通用する「決まり」や「約束事」であり、佐藤・山田(2004)によると「様々なタイプの社会的な約束事の中でも、特にいつの間にか、それが人工的ないし人為的な決まり事であつたことを忘れさせるほどにごく当然の常識として受けとめられ、ある場合にはほとんど自然法則のようにさえ感じられてしまっている、認知的な面での約束事²²」として捉えられている。

こうした「制度」の構造をふまえた上で、「制度化」とは、「認知的な面での約束事が定着していき、自明性と正当性を獲得していくプロセス」であるとし、行為者が制度化されたルールを用いて具体的な行為を実践することを「制度化された実践」としている。

さらに制度化された環境と組織の関係を考察するにあたり DiMaggio and Powell(1983)は、「組織フィールド」という概念を導入した上で、「組織間の関係性を分析し、新たな組織形態や実践がどのように普及し制度化されるのか、ということを一つの主要なテーマと

して掲げてきた²³」。ここで言う組織フィールドは、主要供給者、資源と生産物の消費者、類似のサービスや生産物を供給する他の諸組織及び規制機関により構成される。

DiMaggio and Powell(1983)は、組織フィールド内における様々な組織が同型化していく過程として、強制的に、模倣的に、規範的に同型化していくとしている。まず、「強制的同型化」は、社会全体の政治的・文化的要請に従って正当性を獲得するために同型化していく過程であるとし、「模倣的同型化」は、不確実性への標準的な対処のために他の組織をモデルとして同型化していく過程であるとし、「規範的同型化」は、専門職の自律性の増大に伴って自然と同型化していく過程であるとしている。この3つの同型化が生じる過程では、組織フィールドのなかに構造的に配置された複数の組織が様々な制度的な力のために均質化してしまう、と論じている。

また山田(1995)によれば、「学校、行政機関、教会、病院、銀行といった組織は、いずれも強い制度的環境のもとに置かれているため、極めて類似した形態になってしまう²⁴」のである。

さらに、Scott(1995)²⁵は、制度を形成する要素を規制的、規範的、認知的の3つの視点・支柱に分類し、新制度派組織論の議論を展開している。規制的支柱においては規制や法律、規範的支柱においては道徳的支配や規範、認知的支柱においては当然性や伝統性などを通じて、模倣や同型化が生じ、それら諸制度に従うことによって、組織は正当性を獲得し、存続することができるということを強調している。

Scott(1995)は、これら3つの支柱により形成される制度が、習慣化されたルーティンを通じて、組織を制度的文脈のなかに埋め込み、同型化をもたらすと論じている。

²³ 涌田幸弘(2016) 「制度化のフレームワーク構築の試論」『商学論集(中央大学)』 Vol. 57, No. 5-6, pp. 337-360

²⁴ 山田真茂留(1995)「組織をめぐる文化と制度」年報社会学論集, Vol. 1995, No. 8, pp. 47-58

²⁵ Scott, W.R. (1995). Institutions and Organizations. Sage Publications (河野昭三・板橋慶明訳(1998)『制度と組織』 税務経理協会)

²² 佐藤郁哉・山田真茂留(2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社, p. 226

こうした組織の同型化や変化を論じる研究では、これまでに制度を規制的(公式的なルール)、規範的(共有された価値・規範)、認知的(当然とされた慣習・慣行)といった 3 つの視点から捉え、各々の視点・支柱に焦点を当てた様々な事例分析が行われてきた。

投資販売に関する制度も、金融庁による規制、銀行など投信を販売する供給側の規範、そして投信の購入者を中心とする投信に関する認知の 3 つの支柱によって成立している。

これら 3 つの支柱により形成される制度化された環境のもとで、毎月分配型投信の販売実践が画一化し、組織の同型化が生じたのではないかと考えられる。

具体的には、同型化の過程として議論されてきた 3 つの同型化のうち、投信販売に関する規制や要請に従って正当性を獲得し、毎月分配型投信を回転売買するという販売実践が続けられるなかで生じた「強制的同型化」、そして、標準的な対処のために他の組織をモデルとし、他の販売会社に倣って同じような販売実践を続けるなかで生じた「模倣的同型化」である。

つまり、投信販売の組織フィールド内における各々の役割を持つ複数の組織が、3 つの支柱で形成された制度の影響を受け、その圧力のなかで強制的及び模倣的な同型化が生じたのではないか、と考察する。

4. 仮説の設定

第 2 章にて言及した「投信販売の実態」は、「元本を崩すことなく年金のように分配金を受け取れるという誤った認識のなかで、60 歳代以上の高齢者を中心に、主力商品は同一グループ組織内における販売体制のもとで売りやすいテーマ型投信に偏重し、毎月分配型投信が回転売買されてきた」ということであった。このような投信の販売実践は、毎月分配型投信が人気化した 2000 年代以降続けてきた。その背景には、投信販売において、同一グループ組織内における販売体制のもとで、高齢者中心の回転売買を定例とする制度化された実践があったのではないかと考えられる。つまり、投信販売の組織フィール

ド全体に行き渡っていたある種の規制や要請に従って正当性を獲得するなかで毎月分配型投信を回転売買するという販売実践を続けるうちに「強制的同型化」が生じていたのではないか、と考えられるのである。

また、売れ筋商品である毎月分配型投信のシェアの推移を見ると、限られた同一組織グループだけでなく、投信販売業界全体において横並びで同じ販売実践を続けてきた実態を窺うことができ、他の組織をモデルとする「模倣的同型化」が生じていたのではないか、と考えられる。

そして、これらの同型化は、規制的、規範的、認知的の 3 つ支柱によって形成される制度、制度化された実践が続られてきた環境のもとで生じたのではないか、という仮説が立てられるのだ。

よって、「日本の投信販売制度において、同一グループ組織内の販売会社と系列の運用会社の間の結びつきが強く、さらには組織フィールド内の複数の組織において横並びの同調意識が強いという環境のもとで、投信販売の制度を形成する規制的、規範的、認知的の 3 つの支柱が定着し、毎月分配型投信の短期回転売買という制度化された販売実践が続けられ、組織の強制的及び模倣的な同型化が生じたのではないかだろうか」という仮説を設定し、検証したい。

5. 仮説の検証

本章では、投信販売の制度を形成する規制的、規範的、認知的の 3 つの支柱に着目し、制度化された販売実践と組織フィールド内における組織の同型化との関係について分析する。

そこで着眼したいのは、組織フィールド内においては、組織間でのネットワークが緊密化するにつれて、3 つの支柱から成る制度が組織に影響を与え、組織の同型化が生じるという点である。投信販売の組織フィールドにおいては、同一組織グループ内にて、ある種の規制や要請に従って正当性を獲得し、制度化された販売実践を続けてきたのではないかと考えられる。

そしてその規制や要請を下す主体は金融庁であり、その規制に伴う規範のもとに、銀行など

の金融機関は投信販売を実践している。

よって、投信販売の実態を紐解くために、まず、規制的視点から金融庁による報告書や、その原則に従う販売会社の実態調査である金融レポートの結果を分析し、どのような規制のもとに規制的支柱の定着があったのか、そしてその定着と制度化された販売実践の関係を分析し、組織フィールド内にて生じる「強制的同型化」について検証する。

次に、売れ筋商品である毎月分配型投信のシェアの推移を見ると、限られた同一組織グループだけでなく、投信販売業界において横並びに同じ販売実践を続けてきた実態が窺えるため、規制的視点から投信販売に携わる関係者へのインタビュー調査を行い、他の組織をモデルとするどのような規範的支柱の定着があったのか、そしてその定着と制度化された販売実践の関係を分析し、組織フィールド内にて生じる「模倣的同型化」について検証する。

さらに、認知的視点から投信販売の需要側である購入者の認知について、毎年、認知に関する調査を行っている投資信託協会によるアンケート調査を通じて、規制と規範に伴う投信に対する認知と認知的支柱の定着について検証する。

5.1 規制的支柱・適合性の原則の定着

本節では、投信販売における組織の同型化を明らかにするため、まずは制度を形成する規制的支柱、規範的支柱、認知的支柱のうち、制度の礎となる規制面に着目し、規制的支柱の形成と定着について分析する。

投信販売において規制的支柱となるのは、国による法律改正や、投信販売に関わる金融機関を管轄する金融庁による規制である。

新制度派組織論においても法や規制は強固な「制度」の担体として捉えられてきた。

よって、まずは投信販売にまつわる投信法制の変遷と規制の変化について概説しておく。

証券投資信託法は1951年に施行され、1960年には委託会社が証券会社から分離された。その後、1993年に銀行系が運用可能な投資委託業務に進出し、投信委託会社による直接販売も開始される。

そして、1998年に金融システム改革法が施行され、「証券投資信託及び証券投資法人に

関する法律（改正前は証券投資信託法）」により、証券会社が投信委託業務を行うことが可能となり、銀行・証券・保険間の相互参入の促進と共に、銀行等金融機関による投信の窓販も解禁された。

また同年には独占禁止法改正があり、1999年からは銀行、保険会社、証券会社等は持株会社を設立することが認められ、メガバンクは持株会社の傘下となり、同列の傘下には証券会社なども含まれた。つまり、実質的には銀行と証券会社が一体となったのだ。

これにより、銀行や証券会社が同一グループ組織内で一体化して投信販売を実践する構図が生まれた。その後、2007年に金融商品取引法が施行される。そして、この金融商品取引法こそが銀行窓販を中心とする投信販売の指針となってきた。

2007年に施行された金融商品取引法の具体的な内容は、大きく分けて次の4つの柱
①投資性の強い金融商品に対する横断的な投資者保護法制（投資サービス法制）の構築、
②開示制度の拡充、③取引所の自主規制機能の強化、④不公正取引等への厳正な対応、から成る。

各金融機関はこの法律にもとづいて金融商品を販売してきたが、注目すべきはここに付け加えられた「適合性の原則」の解釈についてである。金融庁は「金融商品取引法の疑問に答えます²⁶」と題したレポートにおいて、高齢者に対するリスク商品の販売に関し、次のような見解を示している。「適合性の原則は、顧客の知識、経験、財産の状況、商品購入の目的に照らして不適当な勧誘をしてはならない」というルールである。顧客の状況を総合的に考慮して、それに見合った勧誘をすることを求めており、証券会社・金融機関が（顧客の知識や経験等に関係なく）「一律に高齢者にはリスクの高い商品を販売しない」「一律に高齢者には一度目の訪問では販売しない」「一律に高齢者には親族の同席がなければ販売しないなどの対応をとる」こ

²⁶ 金融庁(2008)『金融商品取引法の疑問に答えます(<https://www.fsa.go.jp/common/paper/19/zentai/02.pdf>)』閲覧日:2020年12月25日

とは、必ずしも制度の趣旨に合わない」。

つまり、金融機関が投信販売を実践する際の指針となる「適合性の原則」によれば、「顧客が高齢者であっても、説明した義務を果たしているならば、ハイリスク商品を含め販売会社が売りたい販売会社本位の金融商品を販売することができる」と解釈することも可能なのだ。このことを「ミニマムスタンダード」(法令等で規定した基準)が存在していたと指摘する投信販売関係者は、直販型の独立系運用会社の代表者を中心に数多い。

金融庁ものちに、各金融機関に対し「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針」にて「法令等で規定した基準(ミニマムスタンダード)を満たしていることに満足することなく、より優れた業務運営(ベストプラクティス)に向けた経営改善を図っていくことが重要である²⁷」と、指摘するほどまでに、このミニマムスタンダードは銀行窓販を中心に継続的に存在し、定着してきた。

新たに「顧客本位の業務運営に関する原則」が確定するのは 2017 年 3 月であることから、「適合性の原則」が投信の販売会社に通知された 2007 年から 2016 年度(2017 年 3 月)までの投信販売の制度を形成する規制的支柱は、「高齢の顧客に説明した義務を果たしているならば法令違反にならない。販売会社本位の金融商品を販売することは可能である」という認識のもとに定着したままであった。

その販売会社本位の金融商品の代表格が、高手数料を得られる毎月分配型投信であったのだ。事実、毎月分配型投信の株式投信全体の純資産総額に対する割合は、2001 年の時点で 1 割以下であったのに対し、2011 年には 7 割近くまでシェアを伸ばしている。その後も 6 割強のシェアを 2014 年まで維持し続け、規制的支柱が「適合性の原則」のもとに定着していた 2007 年から 2014 年までの間に、毎月分配型投信のシェアは高水準で推移している。

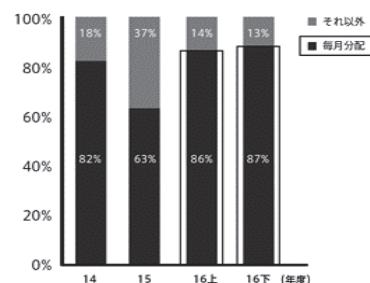
その要因は、同一グループ組織内における販売体制のもとで、同系列の商品販売を優先

し、毎月分配型投信を推進してきた銀行の販売実践にあったと考えられる。

実際、金融レポートの調査によれば、「3 メガバンクグループでは、リテール向けに取り扱っている投信の本数、販売額で系列運用会社が提供するものが約 6 割に達していた。

同時に、主要行等 8 行及び地域銀行 10 行へのヒアリングを行った「銀行における投信販売の実態(販売投信の内訳)」の項目では、「投資対象を特定の種類の資産に限定したテーマ型の商品が、依然銀行における投資信託の販売額上位の銘柄の多くを占めている。売れ筋投信における毎月分配型の比率は約 9 割を占めている」(図 2)²⁸と指摘している。

図 2 銀行の売れ筋投信における毎月分配型投信の比率(主要行 8 行及び地域銀行 10 行へのヒアリングベース、各行の販売額ベース上位 5 銘柄による)



(出所)金融庁(2017)「説明資料：銀行における投信販売の実態」のデータをもとに筆者作成

さらに、地方銀行の販売実態については、「地域銀行における積立投信の売れ筋は、特定の種類の資産に限定したテーマ型の商品が多いほか、毎月分配型の比率が高い。毎月分配型を積立投信の推奨商品のリストに含めている銀行も一部認められる」と示唆している。また、同一グループ組織内における結びつきについては、「同一グループ内に販売会社を持つ運用会社は販売会社の影響が強く、日系の運用会社 28 社について、役員の受入

²⁷ 金融庁(2014)『平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針(監督・基本方針) レポート』p. 6, (<https://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

²⁸ 金融庁(2017)『説明資料』p. 10, (<https://www.fsa.go.jp/singi/kakei/siryou/20170330/03.pdf>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

状況を見ると、その全てが販売会社等から計175名の役員を受け入れており、全役員の75%を占めている。さらに、グループ内販売会社等から派遣された役員を多数受け入れている一方で、運用会社の独立性確保の観点から、独立社外取締役設置している運用会社は全体の25%(7社)に留まっている²⁹」と、同一グループ組織内における結びつきの強さの実態を明らかにしている。

この調査結果が示す通り、銀行は規制的視点において、「適合性の原則」に抵触しない解釈に従うことによって、「高齢の顧客に説明した義務を果たしているならば、販売会社本位の商品を販売することは可能である」という正当性を獲得し、同一グループ組織内の売れ筋商品であるテーマ型の毎月分配型投信を販売してきた実態が見て取れる。つまり、同一グループ組織内でのネットワークが緊密化するなかで、販売会社が運用会社とともに高手数料で回転売買が可能な同系列の毎月分配型投信を販売するという制度化された実践が定着し、組織の「強制的同型化」が生じていた実態を窺い知ることができるのだ。

では、このような同一グループ組織内における制度化された実践は、どういった規範のもとに行われてきたのだろうか。

そこで次節では、投信販売における銀行の「規範」に着目し、投信販売に携わった銀行関係者へのインタビュー調査をもとに分析する。

5.2 規範的支柱・制度化された実践の定着

本節では、銀行における投信販売の規範に着目し、同一グループ組織内のネットワークが緊密化するなかで、同系列の毎月分配型投信を販売するという制度化された実践を行う規範がどのように形成され、定着したのかについて、投信販売に携わってきた銀行関係者へのインタビュー調査をもとに分析する。

規範的支柱は、公式的なルールである規制的支柱を礎とし、規制に準じて共有された価値や規範をもとに形成される。言い換えれば、規範的支柱は規制的支柱をもとにして形成されるの

である。前節で示した通り、規制的支柱については、「適合性の原則」のもとに、「高齢の顧客に説明した義務を果たしているならば、販売会社本位である毎月分配型投信を販売することは可能である」という規制に抵触しない範囲でおさまる認識と定例化する販売実践のなかで定着してきたと考えられる。では、この規制的支柱の定着のもとで、規範的支柱はどのように形成されていくのだろうか。そこではまず、投信販売の規範的支柱が形成されたその経緯について辿ってみたい。

金融システム改革法が施行され、投信販売の銀行窓販が解禁されたのは、毎月分配型投信が日本で初めて設定されてから1年後の1998年である。当時の日本の銀行を取り巻く環境について振り返ると、銀行は巨額の不良債権を抱えており、その打開策を見出せずにいたなか、1999年からは銀行、保険会社、証券会社等は持株会社を設立することが認められる。これにより、メガバンクは持株会社の傘下となり、同列の傘下には証券会社なども属し、銀行と証券会社が同一グループ組織内で一体化して投信販売を実践していく構図が生まれた。2002年にはペイオフ解禁が定期預金について実施され、1,000万円を超える預金の流出も懸念され始める。このような環境変化のもと、銀行が資金を留めておくためには定期預金に匹敵するような預かり資産サービスの金融商品を登場させる必要があり、その代替商品として手数料ビジネスの代表格に浮上したのが銀行窓販における投信であった。

特に追加型投信の普及が容易になった2000年以降は、数多くの毎月分配型投信が設定され、投信販売の銀行窓販シェアは拡大し続けた。

事実、投信運用資産総額の販売主体別シェアを見てみると、2000年代半ばには銀行が50%近くを占め、証券会社のシェアに迫るまでの勢いを見せてている。銀行の経常収益を紐解くと、「投信の手数料収入が含まれる「その他の役務収益」の割合は、2001年度から2012年度は、銀行全体で6.0%から13.8%へ、都市銀行では5.6%から15%へ³⁰」と拡大し、投信販売などから得ら

²⁹ 金融庁(2017)『平成28事務年度金融レポート』pp.63-64, (<https://www.fsa.go.jp/news/29/Report2017.pdf>) 閲覧:2020年12月25日

³⁰ 大村敬一(2014)「毎月分配型投信と預金類似性を有した我が国の投信分配制度」『早稲田商学』No.440, p.109

れる手数料ビジネスが増加基調にあったことがわかる。この時期に毎月分配型投信の代表格であるグロソブ³¹の運用資産総額も増加しており、銀行の投信販売の拡大と毎月分配型投信との間に関連性があった実態が浮かび上がってくる。

毎月分配型投信は、2000 年代に入り着実に資産残高を伸ばし、一時、リーマンショック当時には落ち込んだものの、2011 年 8 月には投信全体の 7 割超を占め、資産残高は 2014 年末の約 43 兆円まで拡大が続いた。

これは「適合性の原則」のもとに、積極的な毎月分配型投信を販売する実践が続けられてきた証であるとも言える。銀行は投信を販売することで 2%から 3%の販売手数料を得ており、この手数料は、顧客の預金を融資に回して得る金利よりも高いため、手数料ビジネスの主力としてきた。

実際、この間の投信販売の実践について、メガバンクの東京都内の支店に勤務していた A 氏は次のように語っている。

「銀行に証券会社から売れ筋投信のセールスがあった場合、銀行は顧客の定期預金の満期など財産状況を知っているため、顧客のリスク許容度を正確に判断して、顧客との対応を考える。

顧客のリスク許容度は、「適合性の原則」のもとに判断し、投信を販売する際に顧客と面談した日時や内容や投資を希望している旨などを確認し「適合性チェックシート」を作成する。

勧誘は規制されているものの、会話のなかからやんわりと証券会社からセールスのあった投信や同系列の投信を紹介し、様々な商品の説明をすると、特に高齢の顧客は『購入してみようか』という意志を示すケースがあり、この言質をとった時点でチェックシートは顧客からの購入希望と記述する。チェックシートは金融庁が検査する際に重要なエビデンスになるため、「適合性の原則」に従い、法令違反にならない範囲でグループ一体となって毎月分配型投信を販売する営業が通例となっていた。

他の支店も横並びで同様の営業体制にあった

³¹ 投信商品名「グローバル・ソブリン・オープン」の愛称。ソブリン債、公的機関が発行する債券等を投資対象とし、毎月配当を受け取れる毎月決算型が人気の高い投信商品の代表格となっていた。

と言える³²」。

また別の 3 メガグループに属する銀行の東京都内と東海地区の支店にて投信販売に関わってきた B 氏も「適合性チェックシート」について、次のように語っている。

「投信販売には「適合性の原則」のもとに「適合性チェックシート」を作成し、顧客のリスク許容ランクを判断してきた。面談の日時や内容、投資を希望している旨などを確認し、正確に記述した³³」。

これらのインタビュー調査からもわかる通り、銀行は「適合性の原則」のもとに、投信販売を実践してきた。言い換えれば、「適合性の原則」に抵触しない範囲で、この原則に従うなかで、共通の認識や認知をもとにした規範が形成され、制度化された実践が続けられてきたのだ。

この「適合性の原則」の解釈については、顧客側からの見解として、エッセイストの鳥居りんこ氏が、実体験レポートのなかで一つの実態を明らかにしている。鳥居氏は、81 歳の母親が購入していた毎月分配型投信の問題点と銀行側の規範について次のように指摘している。

「毎月分配型投信の分配金は毎月決まった日に支払われる。利益が出ていれば普通分配、出でなければ特別分配という形で自身の資産から払い戻すのだが、この特別分配という言葉が、元本の取り崩しをまるで利益であるかのように錯覚させる要因となっている。事実、毎月分配型投信を母親に販売した X 銀行の管理職に格付け B（債務不履行の確実性に乏しく、懸念される要素がある債券）の投信を自身が買うのか？と聞いたところ、正直なところ自分ならば買わないと答えた。これは『適合性の原則からの逸脱では？』と問い合わせると、『今やメガバンクでもこのやり方が当たり前であり、金融機関の数字はこれらの手数料による数字で成り立っているのが実態である。高齢者向きではないと承知しているが、納得した上で購入されたはずである』

³² インタビュー調査の方法：メガバンク A 社に（1997 年～2018 年）勤務していた A 氏に東京証券取引所にてインタビュー調査を実施。インタビューの実施回数は 2019 年 2 月の 1 回。

³³ インタビュー調査の方法：メガバンク B 社に勤務している B 氏に電話インタビュー取材にて調査を実施。インタビューの実施回数は 2019 年 3 月の 1 回。

と答えた。銀行自らが高齢者向きではないという自粛ラインを数字を挙げるために無視していると認めたのだ。元本を取り崩している配当金の意味や仕組みを理解していない高齢者に対し、ハイリスクな投信を販売している実態がある³⁴⁾。

この「今やメガバンクでもこのやり方が当たり前」という銀行側の表現や、前出の銀行関係者のインタビュー調査からもわかる通り、銀行窓販における価値や規範は、他の組織との関係を通じて決定され、銀行業界全体で当たり前とされる販売実践が行われてきたと考えられる。

まさに、同一組織フィールド内に配置された複数の組織が、制度的環境のもとにある圧力のために均質化してしまう「模倣的同型化」が生じていたと言えるのだ。

事実、2000年代以降は、銀行窓販を中心にテーマ型の売れ筋投信が短期間に次々と登場した。QUICK 資産運用研究所調べによれば、銀行窓販の急成長を支えてきた毎月分配型投信のうち、株式型で初めての毎月分配型として登場したのは「ピクテ・グローバル・インカム株式ファンド(毎月分配型)」であり、この商品は「グロイン」と呼ばれ、2005年から2008年まで「グロソブ」と共に投信市場のけん引役となつた。

同時期には「財産3分法ファンド(不動産・債券・株式)毎月分配型」「マイストーリー 分配型(年6回)」「GW7つの卵」など、複数の資産に分散投資するバランス型投信にも資金が流入した。その後、2008年のリーマン・ショックで多くの投信が大きく値下がりし、グロソブ、グロインをはじめ大型投信も資金流出に見舞われたが、リーマン・ショック後の相場回復局面で台頭してきたのが通貨選択型投信であった。2009年1月設定の「野村米国ハイ・イールド債券投信(通貨選択型)」がヒットし、通貨選択型投信が大量に誕生した。2013年以降は、米国の景気回復が顕著となり、米国不動産投信(REIT)、米国ハイ・イールド債券など米国資産を対象とした毎月分配型投信が人気化している。2016年には、人気が米国REIT型に一極集中するようになり、高分配の「フィデリティ・USリート・ファンドB(為替ヘッジなし)」「新光US-REIT オープン

(愛称:ゼウス)」などの毎月分配型投信が主役となってきた³⁵⁾。このような売れ筋投信の変化からも、長期保有に適さないテーマ型で複雑な投信が次々に設定され、新規の投信へと乗り換えやすい環境のもとで自ずと売買回転率が高くならざるを得ない実態が見えてくる。

つまり、規制的支柱の軸となっていた「適合性の原則」の範囲で定例的な販売実践を行うという共通の認識や認知のもとで規範的支柱が形成され、毎月分配型投信を販売するという制度化された実践がテーマを変えつつ続けられてきたのである。

投信を供給する側における共通の認知がこのような規範を生み、規制的支柱に準じた規範的支柱が形成され、銀行窓販における制度化された販売実践と組織の「模倣的同型化」が生じていた。

そして、このような規制的支柱と規範的支柱は、投信の供給側の共通の認知のもとに存在し、連動する形で定着していった。

そこで次節では、残りの支柱である「認知」に着目し、需要側の視点から認知的支柱の定着について分析する。

5.3 認知的支柱・短期保有の定着

本節では、投信販売の需要側に視点を移し、認知的支柱の定着について整理する。

前節までにおいて、投信販売の組織フィールド内にて組織の同型化が生じた背景には、規制的支柱の定着に伴う規範的支柱の定着があったことが明らかになった。

そしてそれは、供給側に共通する認知のもとで生じていたと言える。

そこで本節では、投信販売の認知的支柱の定着について分析するにあたり、需要側の認知について、金融庁による調査結果や投資信託協会による投資家の認知に関するアンケート調査をもとに整理する。

投信に対する認知については、2000年代以降、投信購入の過半を占める高齢者の間で、毎月分

³⁴ 鳥居りんこ(2018)『親の介護をはじめたらお金の話で泣き見てばかり』ダイヤモンド社, pp. 20-26

³⁵ NIKKEI STYLE 『投信の銀行窓販20年 盛衰の歴史から見える課題』(日経電子版 2018.12.19)

<https://style.nikkei.com/article/DGXMZ038938470U8A211C1000000?channel=DF280120166602>

閲覧日:2020年12月25日

配型投信は専門知識がなくとも投資がしやすく、定期的に分配金を得られる年金のような安定した金融商品であるとの認識が広まっていた。

毎月分配型投信のシェアが最大となった 2011 年の 1 年後の「投資信託に関するアンケート調査報告書-2012 年(平成 24 年)³⁶」によれば、投信の保有率は年代が上がるにつれて高くなっている、60 歳代以上の保有率は 52.6% を占め、投信を保有する目的が「老後の生活資金」のためという購入者は 60 歳代以上では 53.2%、投信の購入金融機関については、「証券会社の店頭」が 43.2%、「銀行(ゆうちょ銀行を含む)の店頭(電話注文を含む)」が 42.6% と、証券会社と銀行が主ルートであった。また、投信の優位点としては、「専門知識がなくても投資ができる」が 55.4%、「定期的に分配金が受け取れる」が 49.6%、「比較的高い利回りが期待できる」が 42.8% といった理由が挙げられており、投信は専門知識がなくとも投資がしやすく、定期的に分配金を得られる年金のような安定した金融商品であるとの認知が広まっていたことがわかる。

さらに、「支払われた額だけ基準価額が下がる」との正しい理解を示す回答は 70 歳代では 28.8% に留まっており、毎月分配型投信の分配金が元本を崩して支払われていることを認知していない 60 歳代以上の購入者が 7 割程度を占めていたことから、毎月分配型投信が人気化した背景には、元本を崩すことなく毎月、年金のように分配金を受け取れるという誤った認知が広がっていた実態が浮かび上がってくる。

その後、金融庁が顧客本位の業務運営を目指す「フィデューシャリー・デューティー(受託者責任)³⁷」という言葉を初めて発信し、投信に関する認知を変えようと試みるのは 2014 年 9 月のことであった。そこで、その直前に実施されていた「投資信託に関するアンケート調査報告書-2014 年(平成 26 年)」(平成 26 年 7 月中旬～下

³⁶ 投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』pp. 17-91, (<https://www.toushin.or.jp/statistics/report/research2012/>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

³⁷ 金融庁(2014)『平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針(監督・基本方針)レポート』p. 3, (<https://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

旬 1,517 サンプル)³⁸を確認しおきたい。この時点においても、投信保有者の半数は 60 歳代以上が占め、投信購入のきっかけは、「証券会社や銀行等の人から勧められて」が 6 割近くを占めていた。また、投信の購入先は、「証券会社の店頭(電話注文を含む)」が 38.8%、「銀行の店頭(電話注文を含む)」38.4% となっている。「支払われた額だけ基準価額が下がる」との正しい理解を示す回答は 31.2% と、やはり毎月分配型投信の分配金が元本を崩して支払われていることを認知していない購入者が 7 割近くを占めていた。

この結果は、「適合性の原則」が施行される前の 2007 年 7 月中旬から 8 月上旬に行われた同調査においても、ほぼ同じであったことから、2007 年からその後、「フィデューシャリー・デューティー」という言葉が登場する 2014 年までの間に、顧客側の認知に大きな変化は生じてないことがわかる。つまりこの間、高齢者を中心とした顧客の間で、毎月分配型投信は「年金の足しになる」という認知に大きな変化が生じてなかったのだ。

事実、顧客から直接的な声を聞く立場にある直販型の独立系運用会社の代表取締役社長 C 氏は、顧客側の認知について次のように述べている。

「日本人には『銀行神話』がいまだに根強く残っている。その傾向は東京などの大都市圏だけでなく、地方に行けば行くほどいっそう強まる傾向にあり、地方では『預金が正義』であり『銀行は偉い』というイメージが定着している。この場合の銀行とは大手メガバンクだけでなく、地元の地方銀行がヒエラルキーの頂点に立っており、まさに『地元経済界の王様』である。そして地元の企業は、地元の有力地方銀行の言うことを聞いていれば大丈夫だと、頭から信頼している。また、地方に行けば行くほど、お金は汗水垂らして働くことで稼ぎ、その一部を自分たちが最も信頼している地元の銀行に預けておくものであるというある種の強固な信念が根強い。家族に『長期投資のセミナーに行ってくる』と伝えたところ、『そんなものは詐欺だからやめ

³⁸ 投資信託協会(2014)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2014 年(平成 26 年)』pp. 3-7, (<https://www.toushin.or.jp/statistics/report/research2014/>) 閲覧日:2020 年 12 月 25 日

ておけ』と返されたなど、 地方は依然として家族や隣近所に対する関心度合いが高く、 決めつけられた周囲の目を気にすることになる。 投信に対する認知は 2000 年代以降人気化する過程で フィデューシャリー・デューティーという言葉が登場するまでは、 ずっと変わらぬままで定着してきたのが実態であると言える³⁹」。

C 氏は「銀行で購入できる投信は年金のような役割を果たす」という認知が、 全国的に浸透していることをずっと痛感し続けてきたと言う。

投信に関する認知的支柱が定着したままである実態を身を以て体験してきたのだ。

そうした認知のもとで、 短期テーマ型の毎月分配型投信が次々に設定され新規の投信へと乗り換えるなか、 投信の保有期間も短期間にならざるを得ない状況が生まれていた。

供給側にも需要側にも、 投信は短期保有する商品であるという共通の認知が定着していたのだ。

この実態を金融庁は「投信全体の平均保有期間を見ると、3 年未満の期間に留まっており、 依然として、 回転売買が行われていることが窺われる⁴⁰」と、 分析している。 特に、 2013 年の平均保有期間に至っては 2 年にも満たない超短期となっており、 投信の保有がいかに短期間であったかが見て取れる。 この認知は制度化された販売実践を続けてきた供給側の規範の定着に伴うなかで形成された。

つまり、 需要側の認知的支柱は、 規制的支柱を軸とする供給側の規範的支柱の影響を受けながら形成され、 定着してきたのである。

6. 結びにかえて

本稿では、 新制度派組織論の視座にもとづき、 投信販売における規制的、 規範的、 認知的の 3 つの支柱の定着と制度化された販売実践が、 組織フィールド内における組織の同型化にどのように結びつくのかということについて検証した。

³⁹ インタビュー調査の方法： 東京都内ホテル会議室にてインタビュー取材による調査を実施。 インタビューの実施回数は 2019 年 3 月と 4 月の 2 回。

⁴⁰ 金融庁(2017)『平成 28 事務年度金融レポート』 pp. 62-63, (https://www.fsa.go.jp/news/29/Report_2017.pdf) 閲覧日：2020 年 12 月 25 日

それにより、 以下の 3 点が明らかになった。

第 1 に、 投信販売の規制的支柱に着眼すると、 銀行窓販を中心に「適合性の原則」に抵触しない解釈に従うことによって、 銀行は「高齢者の顧客に説明した義務を果たしているならば、 同一グループ組織内の商品を優先して販売する投信販売会社本位の売買は可能である」という正当性を獲得し、 テーマ型の毎月分配型投信を販売するという制度化された実践を続けてきた。 こうした制度化された実践が定着するなかで組織フィールド内における組織の「強制的同型化」が生じていた。

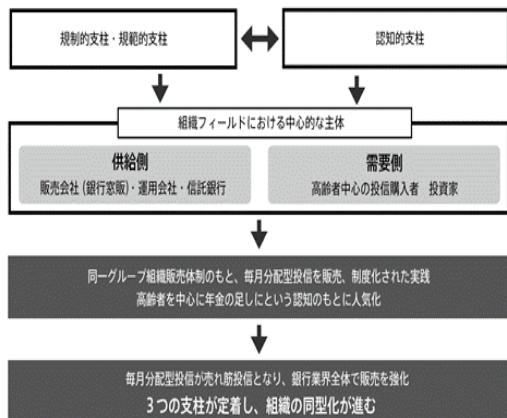
第 2 に、 投信販売の規範的支柱に着眼すると、「メガバンクでもどの銀行でもこのやり方が当たり前」という規範のなかで高齢の顧客に売れ筋のテーマ型毎月分配型投信を販売する実践が続けられてきた。 他の販売会社と同じ実践を行う規範が組織全体に行き渡り、 組織フィールド内における組織の「模倣的同型化」が生じていた。

第 3 に、 投信販売の認知的支柱に着眼すると、 需要側の認知として、 60 歳代以上の高齢者の間で、 毎月分配型投信は老後の生活資金を目的とした預金を補完する商品として、 元本を崩すことなく年金のように分配金を受け取れるという誤った認知が定着していた。 こうした認知のもとで、 投信は短期保有する商品であるという認知が定着した。

これらを横断的に検証すると、「日本の投信販売制度において、 同一グループ組織内の販売会社と系列の運用会社との間の結びつきが強く、 さらには組織フィールド内の複数の組織において横並びの同調意識が強いという環境のもとで、 投信販売の制度を形成する規制的、 規範的、 認知的の 3 つの支柱が定着し、 毎月分配型投信の短期回転売買という制度化された販売実践が続けられ、 組織の強制的及び模倣的な同型化が生じた」という考察が成立する。

よって、 投信販売の制度を形成する 3 つの支柱の定着が生む「組織の同型化」の流れは図 3 の構図となる。

図 3 規制的・規範的・認知的の 3 つ支柱の定着と組織の同型化



(出所) 筆者作成

3 つの支柱(規制的支柱、規範的支柱、認知的支柱)の定着を併せて鑑みるに、仮説として設定した「日本の投信販売制度において、同一グループ組織内の販売会社と系列の運用会社の間の結びつきが強く、さらには組織フィールド内の複数の組織において横並びの同調意識が強いという環境のもとで、投信販売の制度を形成する規制的、規範的、認知的の 3 つの支柱が定着し、毎月分配型投信の短期回転売買という制度化された販売実践が続けられ、組織の強制的及び模倣的な同型化が生じたのではないかだろうか」という問い合わせに対する一定の解を見出すことができたと言えよう。

但し、2000 年以降、投信の運用資産残高の過半を占め続け、一時期は全体の 7 割近くに至っていた毎月分配型投信のシェアが、ここ数年で減少し始めている。2020 年 10 月末時点では、そのシェアが 3 割を下回るまでに減少していることから、投信販売を取り巻く組織フィールドにおいて、これまでの制度化された販売実践とは一線を画した別の実践が行われ始めているのではないかと考えられる。

金融庁も、銀行などの販売会社に対して、投信を保有する顧客に分配金を含めた通算損益を定期的に通知するよう求めるなど、「顧客本位の業務運営に関する原則」を重点施策

とし、投信販売に関する規制改革に取り組んでいる。

投信販売を取り巻く環境において、これまでの制度化されていた環境が変化し始め、販売会社側にルール化されていた規制や規範が変化し、制度化されていた実践にも変化が生じ始めているのではないかと考えられるのだ。

つまり、規制的支柱の変化と共に、同一グループ組織内における投信販売体制と組織フィールド内における組織の同型化に変化が生じ始めているのではないか、という仮説が立てられる。

この検証については、さらに詳細なデータ分析とインタビュー調査などを通じ、事例研究を重ねるなかで、投信の制度化された販売実践の変化が継続的なものであるかどうかを見極めつつ、「制度」と「組織フィールド」の関係を考察していく必要があるであろう。

参考文献

- [1] Dimaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol.48(2), pp.147-160.
- [2] Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83(2), pp.340-363.
- [3] Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004), Discourse and institutions, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.4, pp.635-652.
- [4] Scott, W.R. (1995). Institutions and Organizations, Sage Publications (河野昭三・板橋慶明訳(1998)『制度と組織』 税務経理協会)
- [5] 井上祐輔(2011)「制度化された新制度派組織論」『日本情報経営学誌』Vol. 31, No. 3, pp. 81-93
- [6] 梅木眞(2012)「新制度派組織論と地域産業のネットワーク」『流通経済大学論集』 Vol. 47, No. 1, pp. 1-20
- [7] 大村敬一(2014)「毎月分配型投信と預金類似性を有した我が国の投信分配制度」『早稲田商学』No. 440, pp. 99-145

- [8]佐藤郁哉・山田真茂留(2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社, p. 226
- [9]杉田浩治(2018)『投資信託の制度・実体の国際比較』日本証券経済研究所
- [10]鳥居りんこ(2018)『親の介護をはじめたらお金の話で泣き見てばかり』ダイヤモンド社
- [11]山田真茂留(1995)「組織をめぐる文化と制度」年報社会学論集, Vol. 1995, No. 8, pp. 47-58
- [12]涌田幸弘(2016)「制度化のフレームワーク構築の試論」『商学論集(中央大学)』 Vol. 57, No. 5-6, pp. 337-360
- [22]投資信託協会(2014)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2014 年(平成 26 年)』
<https://www.toushin.or.jp/statistics/report/research2014/> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [23]NIKKEI STYLE 『投信の銀行窓販 20 年 盛衰の歴史から見える課題』(日経電子版 2018. 12. 19)
<https://style.nikkei.com/article/DGXMZ038938470U8A211C1000000?channel=DF280120166602>
(閲覧日:2020 年 12 月 25 日)

参考資料

- [13]金融庁(2008)『金融商品取引法の疑問に答えます』
<https://www.fsa.go.jp/common/paper/19/zentai/02.pdf> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [14]金融庁(2014)『平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針(監督・基本方針) レポート』
<https://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [15]金融庁(2015)『平成 27 事務年度金融行政方針』
<https://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1/01.pdf> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [16]金融庁(2016)『平成 27 事務年度金融レポート』
<https://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [17]金融庁(2017)『平成 28 事務年度金融レポート』
<https://www.fsa.go.jp/news/29/Report2017.pdf>
(閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [18]金融庁(2017)『説明資料』
<https://www.fsa.go.jp/singi/kakei/siryou/20170330/03.pdf> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [19]金融庁(2018)『投資信託等の販売会社における顧客本位の業務運営のモニタリング結果について』
<https://www.fsa.go.jp/news/30/20180926/01.pdf>
(閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [20]投資信託協会(2007)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2007 年(平成 19 年)』
<https://www.toushin.or.jp/statistics/report/research2007/> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)
- [21]投資信託協会(2013)『投資信託に関するアンケート調査報告書 2012 年(平成 24 年)』
<https://www.toushin.or.jp/statistics/report/research2012/> (閲覧日:2020 年 12 月 25 日)

自由論文

知的財産の企業評価に関する研究 —知的財産権譲渡後の判例検討を試みとして—

Research on corporate evaluation of intellectual property

-As an attempt to examine Precedents after the transfer of intellectual property rights-

Abstract :

The purpose of this research is to attempt research on corporate evaluation of intellectual property. The research is on the evaluation of intellectual property companies, but in conducting a review analysis, rather than simply considering the basic ideas of method evaluation and economic evaluation, intellectual property companies use court precedents.

I tried to make an evaluation. This may be a negative evaluation of intellectual property as a corporate evaluation, depending on the way of thinking. However, by unraveling the court precedents, I thought that it might be a measuring rod that shows in a sense how intellectual property was evaluated and positioned in a company. Two cases were used in the analysis instead of one. Examining these two cases (two cases as the meaning of the first trial and the appeal trial) is related to the fact that it is necessary to consider evaluation from various directions, but this disperses the issues a little. I was afraid that I would do it, but I could not reach such a conclusion. In particular, the first instance was decided by the Osaka District Court on December 18, 2015.

It was a study on the income category related to additional income. The appeal hearing is the decision of the Osaka High Court on October 6, 2016. Research related to the examination of the two cases and the evaluation of intellectual property may be a research style that is rarely used in many studies. In other words, there is a risk that the issues will be dispersed, but in this study, we dared to use a method of studying the corporate evaluation of intellectual property from the examination of two cases.

It was an adventure in a sense, but I am proud that I tried a pioneering analysis in terms of considering how companies evaluate the price. The position of this research is described with the expectation that research with a wider range will follow in the future.

東京通信大学

村田 洋

Hiroshi Murata
Tokyo Online University

2020 年 12 月 14 日 受付 Submitted 10,December 2020。

2021 年 1 月 11 日 受理 Accepted 11, January 2021。

1.はじめに

本研究の目的は、知的財産の企業評価に関する研究を試みることにある。

研究は知的財産の企業評価についてであるが、検討分析を行う上で単に手法の評価や経済的評価の基本的な考えを考察するのではなく、裁判所の判例を用いて知的財産の企業評価を行うことを試みた。

このことは、知的財産の企業評価としては、考え方にもよるが、後向きの評価になるかとも思われる。しかし、裁判所の判例を紐解くことで、知的財産がどのように企業において評価され、位置付けられたのかある意味では表す、物差しになるのではないかと考えたことによる。

分析に用いた判例は1つではなく2つを用いた。こ2つの判例（1審と控訴審の意味として2つの判例としている）を検討することは、多方面からの評価考察も必要と考えたことに関係するが、このことで、若干論点が分散してしまう恐れも危惧したが、そのような結論にはならなかった。とりわけ、第1審は大阪地裁平成27年12月18日の判決。追加収入にかかる所得区分に関しての検討であった。控訴審は、大阪高等裁判所平成28年10月6日の判決である。2つの判例の検討と知的財産の評価との関連づけた研究は多くの研究の場合あまり用いない研究スタイルであるかもしれない。

換言すれば、論点が分散するという恐れが生じるためであろうが、本研究では、あえて、2つの判例検討から知的財産の企業評価を研究する手法を用いた。ある意味冒険ではあったが、対価をどう企業が評価するのかを検討する意味では、先駆的な分析を試みたと自負している。今後さらなる幅を持った研究が追従する期待を託して、本研究の位置づけを記載した。

2.知的財産の経済的評価

2-1 知的財産の価値

知的財産の価値を検討していくにおいて、

知的財産とは、何を示すのかを明示しておかなければならない。考え方としては、知的財産の評価を、法務的に分析するのか。会計的に分析するのか。税務的に分析するのか。経営的に分析するのかという視点である。これらの視点に基づき検討することになるが、企業評価に関しては若干その視点が違うように見えるかもしれないが、大筋のところは、あまり変化ないと判断し、網羅的に検討していくこととした。

因みに、法務的とは、知的財産基本法第2条「知的財産」とは、発明、考察、植物の新品種、意匠、著作物その他…商標、商号その他事業活動に用いられる商品または役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報を意味する。¹ 会計的とは、国際財務報告基準（IFRS International Financial Reporting Standards）第3号 物理的実体のない、非貨幣資産のうち、識別可能なものの契約法的要件として「契約又は法律上の権利によって生じる資産」または、分離可能要件として「分離・分割可能で、売買、譲渡、ライセンスの付与、貸与又は交換が可能な資産」を意味する。² 税務的とは、税源浸食と利益移転（BEPS: Base Erosion and Profit Shifting）行動計画行動8有形無形資産又は金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有又は管理することができ、比較可能な独立当事者間の取引ではその使用または移転に際して対価が支払われるような資産を意味する。³ 経営的とは、経済産業省知的財産経営ポータル「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産ことで、企業の競争力の源泉となるもの。特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方を意味する。⁴

¹ 知的財産基本法。

² 国際財務報告基準（IFRS International Financial Reporting Standards）第3号。

³ 税源浸食と利益移転（BEPS: Base Erosion and Profit Shifting）行動計画 行動8。

⁴ 経済産業省 知的財産経営ポータル。

2-2 價値と価格

「価値」とは、何かを買うときに手に入れるもの。「価格」とは、何かを買うときに支払うものと一般的に理解されている。つまり、概念が全く価値と価格では異なっているということである。さらに、価値とは、立場や状況によって異なり、売り手と買い手の取引で変化する可能性のある変化要素を持ったものということである。

これを知的財産に置き換えてみると、知的財産の価値とは相対的ということになり、特に変動する要素も大きいので本質的な価値評価を付与することが重要ということとなる。

2-3 知的財産の評価目的

知的財産の企業評価を考える場合には、その目的を明らかにし、その目的に応じた評価を実施する必要がある。特に企業経営では最低でも4つの場面が一般的には想定されるであろう。1つめは、経営管理目的としての価値の評価。2つめは、取引き目的としての価値の評価。3つめは、訴訟目的としての価値の評価。4つめは、税務目的としての価値の評価である。

1については、経営管理や会計管理M&A関連としての対応策ということが考えられよう。2については、ライセンス契約や知的財産権の売買目的に関する対応策ということになろう。3については、侵害訴訟や損害賠償請求訴訟に対応しての対応策ということになろう。4については、移転価格税制対応やB E P S対応。タックスプランニング対応ということになるであろう。

2-4 知的財産の評価対象と知的財産の特定

評価目的が決定されれば、次に設定すべきことは、評価対象の決定である。具体的には、権利の価値を評価するのか。ノウハウを評価するのか。他の個別の権利や資産を評価するのか。あるいは、それを単位で評価するのか、企業体として評価するのか。関連部門として評価するのかなど。評価対象の設定と評価目

的によって分析の手法が異なることに気がつくであろう。

具体的な評価手順としては大きく区分して4つ程度に区分されるかもしれない。

- ① 全体的な利益から、研究開発・知的財産の貢献度分析と、その他の資産の貢献度を検討し評価する。
- ② 研究開発・知的財産の貢献度分析の中で細分化した評価期間を明確にして評価する。
- ③ 評価する時点での、価値創造における知的財産貢献度の価値から特許検討の権利におけるものとノウハウなどにおけるものとその他に関するものとに区分してそれについて態様ごとの貢献度分析を考慮する。
- ④ 特許権などの権利の貢献度については特許の陳腐化率及び年数権利放棄などなどによるポートフォリオの現状を把握しておくことも考慮する。

つまり、現在保有している知的財産を評価とするのか。あるいは、将来の研究開発における価値創造による創設された知的財産を評価するのかということである。これらを明確に区分しないと知的財産の価値評価が十分に検討されないとということになる。

同時に経年変化によっての価値の減少分も考慮に入れるべき項目であるが、価値評価の減少に相対するものとしての、ノウハウも十分検討しなければならない。なぜならば、ノウハウは価値が保全される場合が多く存在するものであるからだ。さらに、商標権も同様に試用期間が長きに渡ればわたるほどその価値が増加するものであるため考慮が必要ということになる。

このように、知的財産の評価においては、残存期間や経年変化、価値の期間などそれぞれの種類や携帯によって価値が変動していくことを常に念頭において考慮すべきであり、このことはかなり重要な要素として位置づけられるのである。

3. 知的財産に企業評価の考え方

3-1 会計的な3つの評価の考え方

会計的な知的財産の評価方法の考え方として大きく分けて3つがあるといわれている。もちろんその3つがどれが正しく、どれが間違っているというものでもないし、またそれぞれに一長一短があるということは十分承知されている事実である。さらには的確な評価方法が確立されていないということも現在までの自明の事実である。この点について村田が「無形資産の資産性及び法的側面による再考察—知的財産会計と知的財産権の問題ととらえて-」で書いた論文を引用しておく。一部分修正して今回は引用してあることと、論文上では無形資産という形で、知的財産に関して表現してあることを明記しておく。

「会計上の無形資産とは「有形固資産のように具体的な形態はないものの、長期にわたって経営に利用され、利益獲得に有利なもの」⁵を意味し、特許権や実用新案権等の法律上の権利と経済上の優位性を示している営業権に区分される。

では、無形資産とは何かというと、営業権、特許権、借地権、地上権、商標権、実用新案権、意匠権、鉱業権、漁業権、入漁権、ソフトウェアその他これらに準ずる資産は、無形資産に属するものとする。⁶

さらに、無形資産の表示に関する規定もなされている。⁷ このように我が国の会計制度上の規定がみられる。

一方、FASBの定義によると「資産とは、過去の取引またはイベントの結果としてある特定のエンティティによって取得され、あるいは支配される発生しそうな将来の経済的便益」となっている。⁸ さらに、「無形資産とは物理的実態を持たない金融資産以外の資産」と定義されている。⁹ つまり、米国会計基準では、無形資産を①販売に関連した無形資産。

⁵ 村田洋 「無形資産の資産性及び法的側面による再考察—知的財産会計と知的財産権の問題ととらえて-」経営会計研究第23巻第1号.pp95-97.令和2年3月31日.日本経営会計学会。

⁶ 財務諸表等規則第27条 無形固定資産の範囲参照。

⁷ 同第28条 無形固定資産の区分表示 参照。

⁸ FASB statement of Concept No.6 paragraph 25-31.

⁹ SFAS(米国会計基準) 141号 B147。

②顧客に関連した無形資産。③芸術に関連した無形資産。④契約に関連した無形資産。⑤技術に関連した無形資産に区分している。¹⁰ 日本の知的財産とは、「発明」、「考案」、「デザイン」「商標」、「営業秘密」「半導体集積回路」「著作権」、「植物新品種」、「商号」等があり、知的財産権とは、特許権、実用新案権、意匠権、商標権の4種の工業所有権と著作権、ノウハウ等を加えたものである。¹¹

このような考えてみると、米国に比べて無形資産の存する範囲が狭いと思われる。つまり、我が国の場合には法的権利基準が満たされて初めて無形資産のみが無形固定資産として計上が認められ、所有権が存在することで無形固定資産の認識基準を満たすという理解になろう。

3-2 知的財産会計と無形資産

企業会計の考え方を基礎にして企業と市場という側面から知的財産会計を考察してみると。これが正しいか否かは議論があるところであろうが。知的財産会計とは広義の意味では、株式時価総額と会計上の株主資本の差額を構成する自己創設のブランドや技術・ノウハウ等および法律によって保護されている知的財産権等を任意的手法によって評価することで、価値の源泉を明らかにするためのある種の会計の手段という考え方もできるのではないか。

このことは、経済産業省の「知的財産戦略大綱」¹²で報告された、国として企業の知的財産に関する情報開示制度の導入方向を明確にした、また具体的行動指針を明らかにしたこととは知的財産会計への重要な第一歩といえるのではないか。

結局、無形資産とは、国際会計基準の用語でもあり、資産の要件を満たすが実体のない非貨幣的資産を指すと位置づけられる。それを我が国では無形固定資産と呼び借地権や営業権、特許権、商標権などが含まれている。

¹⁰ 同 141号 Appendix,A,par,A14。

¹¹ 二村隆章・岸宜仁(2004)『知的財産会計』文藝春秋 P23。

¹² 経済産業省「知的財産戦略大綱」2002.7 参照。

いずれにおいても、会計処理上認識可能なものについてのみ貸借対照表上に計上することが認められている。無形資産を構成するブランドやノウハウ等の知的資産や特許や著作権などの知的財産については、M&A や購入などにより取得原価等が明らかなものについてのみ資産計上することが可能である。

逆に言うと自己創設のブランドやノウハウや、特許についてはそれが、企業にとっても、企業の評価についても、重要であると位置づけられるものであっても無形資産であり、会計制度上は資産に計上できないという不都合が生じている。

この点は企業評価を国際的に検討する海外取引や国際企業である多くの上場企業の企業評価を著しく低下させる要因となっているとも考えられる。この点における多くも問題の解決は現状のところ何も処方箋がなされていない状況である。

3-3 市場経済上の評価

市場経済上の企業評価は昨今の国際企業において多くの問題をはらんでいる。株式公開企業の場合、企業の株価によって算定される株式時価総額が市場によって評価され企業の企業価値として認知される。だとすれば、自己創設のブランドやノウハウ、特許などによって構成される市場の企業評価額は株式時価評価額と時価会計における純資産との差額によって評価されるはずである。しかるに知的財産に対する企業収益の依存度が高まるなか、巨額の無形資産に関する会計情報が反映されておらず企行の実態経営を適正に評価していない。ことになり、多くの諸問題が内在することとなっている。このような実態があることは確かなことだ。¹³

この点も今後の知的財産会計整備が求められる部分である。これについて、知的財産会計を無形資産会計と切り離して検討、分析、評価するシステム作りを構築してもいいのではないだろうか。

前述してきた通り、会計制度上米国と日本

は会計制度や会計制度の隔たりがある。さらに国際競争力の低下も今後ますます懸念される。であれば、無形資産を一律に無形資産会計として会計処理をしなくても良いのではないか。様々な無形資産を一括して取り扱い評価することが難しいのであれば、無形資産の新たな指標づくりを目指すべきではないだろうか。無形資産から切り離した知的財産会計の構築が今後必要であると提案したい。」¹⁴

つまり、前述したように確率化された評価基準が客観的に示されていないということなのである。その中でも現在活用されている評価方法の代表が以下の 3 つである。これについても、村田の論文を引用しておく。

3-4 評価方法の例示

「無形資産の評価方法は、①コスト・アプローチ。②マーケット・アプローチ。③インカム・アプローチなどいくつかの評価方法が存在している。本研究ではこれら代表とされている評価方法を再考察する。このことは改めての検証が、今まで行われていた懸賞の取り残した問題点を再発見することにつながるものと考えたからである。

もちろんから再考察することで、新たな再発見がなされないことも考えられる。しかし再検討することで、何らかの検証をするヒントが生じるのであればそれはよしとして検討に値すると評価したいと考えている。

3-5 知的財産の評価方法¹⁵の説明

① コスト・アプローチ

コスト・アプローチ企業が持っている資産価値、例えば、当該企業を清算して持っている資産を売り払うといふらになるかという価値を基礎とするアプローチ手法である。これは貸借対照表の資産合計に近い考え方だが、会計上の資産価額は会計ルールに則って計算され

¹⁴ 村田洋 前掲書。pp95-97.令和 2 年 3 月 31 日。日本経営会計研究第 23 卷第 1 号。

¹⁵ 特許庁 発明協会アジア太平洋工業所有権センター 2017 報告書 IP 経済研究所所長 石井康之参考。

¹³ 前掲書 二村・岸宜仁 P26。

ているので、資産の売却価額とは大きく異なる場合も多い。例えば固定資産の建物や設備は、会計上定額法や定率法に基づき減価償却した金額が計上されている。¹⁶

② インカム・アプローチ

企業の本来の使命は、保有している資産を活用しそこから新たな価値(付加価値)を生むことである。その観点から企業を「継続的に価値を生み出すプロセス」と定義づけ、今後当該企業が生み出すで、あろう付加価値を基礎とするアプローチ手法である。¹⁷

詳しく説明を加えると。以下のようにまとめられる。¹⁸

インカム・アプローチは、対象となる無形資産が将来生む出すキャッシュフローから評価額を算出する方法。

A 超過収益法

超過収益法は、将来得られる平均的な実際収益から期待収益を控除したものを超過収益とし、超過収益を割引率で除したものを無形資産とする方法。実際収益－期待収益（＝対象となる無形資産以外の投下資本×期待収益率）＝超過収益超過収益÷割引率＝無形資産実際収益は、フリーキャッシュフロー等を使用し、将来予測。

将来予測年数は、当該無形資産の経済的使用年数、法的耐用年数等を使用。

投下資本は、株主資本＋有利子負債、固定資産＋運転資本等を使用期待収益率は、投資に対して期待する収益率（リスクが高いほど求めるリターンが高くなる）を資産毎に設定。

この方法は、「対象となる無形資産を除く資産に対する期待収益率」の設定が大切となる。

B 企業価値差額法

企業価値差額法は、今まで紹介した「マーケットアプローチ」や「インカムアプローチ」で事業価値を算出し、事業価値と時価資産額

の差額を、無形資産から得られる価値とする方法¹⁹。

事業価値から「有形資産」「評価対象外の無形資産」「運転資本」の時価価値を控除して、無形資産の評価額とする。

③ マーケット・アプローチ

既に証券市場で売買されている企業の株式について、それが企業の価値を体现していると考え、株式の時価総額と負債の金額を合わせて企業価値とするものである。また上場されていない企業については、同業種の上場企業を参照し、その指標（ROA、ROE、純資産キャッシュフロー倍率、EV/EBITDA 倍率等）を参考に企業価値を類推する方法がとられ、株価倍率法（マルチプル法）と呼ばれている。²⁰

¹⁹

これら3つの評価方法の再検討と折衷手法がないか検討した。管理会計的の文献検索であるが、基本的には、国際会計基準書の報告書を中心に文献検索をしている。国際評価基準審議会（IVSC）についても、日本公認会計士協会の報告書などから報告書と資料および関連出版物を検討したが、3つは単独での評価方法でありそれを組み合わせるという手法はとられていなかった。²⁰

そのほか最近では、知的財産の価値評価として、企業におけるデスクロージャー²¹を検討したり、知財金融²²の動きも見られ、知的財産の評価方法などが多岐にわたって研究されていることがうかがえ知れる。

ではここで、法的な側面から評価を検討していくことを試みてみる。単なる法解釈ではなく、裁判で判決が下りた裁判事例を用いて、それが企業の価値評価の指標として活用できるかを念頭に入れながら考察していくこととする。

¹⁶ 古賀智敏　（2014）『知的資産の会計』千倉書房P 69。

¹⁷ 前掲書 P 69。

¹⁸ TabisLand 稅務会計経営情報サイト、引用。
https://www.tabisland.ne.jp/tdb/kachi/kachi_009.htm

¹⁹ 前掲書 P 69。

²⁰ 村田洋 前掲書 pp97-98

²¹ 安高史朗「知的財産の価値評価と企業におけるデスクロージャー」tokugikon.2015.930.no.278.

²² 渡部博光「知財金融の考え方と現状」日本知財学会誌.vol.12.no.3.2016.22-38。

4 知的財産の判例検討

4-1 「相当の対価」と譲渡所得との問題

(1) 事実の概要

- ① 医学博士である X（原告・控訴人）は、A 株式会社（以下「A」という。）と新規化合物の共同研究開発を行い、平成 17 年 6 月 10 日から同年 13 日にかけて、その成果である発明に関する特許を共同出願した。
- ② X は、平成 18 年 3 月 9 日、A との間で締結した特許を受ける権利の譲渡に関する契約（以下「本件譲渡契約」という。）に基づいて本件持分を A に譲渡し、同年 5 月 22 日、本件持分の譲渡の対価として A から支払を受けた（その他、A が第三者に実施許諾した場合に、A が当該第三者から受け取る代金の所定割合を X に支払うことが定められている）。
- ③ A は、平成 18 年 4 月 18 日、米国の製薬会社である B（以下「B」という。）との間で、本件特許の実施を許諾する旨の契約（以下「別件実施許諾契約」という。）を締結した。別件実施許諾契約では、本件特許の実施許諾に関し、B から A に対する金員の支払条件が定められている（閲覧制限決定により略となつておらず、詳細は不明であるが、「マイルストンペイメント」の支払が約定されていた。）。
- ④ B は、平成 22 年 1 月 24 日、別件実施許諾契約における「フェーズ 3 臨床治験における患者に対する最初の投薬」を達成したことから、平成 23 年 1 月 27 日、A に対し支払った。そして、A は、本件譲渡契約に基づき、同年 2 月 21 日、X に対し、平成 22 年 1 月分として金員（以下「本件金員 1」という。）を支払った。
- ⑤ B は、平成 24 年 10 月 15 日、別件実施許諾契約における「米国における最初の新薬申請書類が米国食品医薬局によって審査受理されたとき」を達成したことから、同年 11 月 19 日、A に対し支払った。そして、A は、本件譲渡契約に基づき、同月 30 日、X に対し、同年 10 月分として金員（以下「本件金員 2」という。）を支払った。
- ⑥ 本件金員 1 について、X は平成 23 年 3 月 10 日、所轄税務署長に対し、本件金員 1 が雑所得に該当するとして、平成 22 年分の所得税の確定申告書を提出した。
- ⑦ X は、平成 24 年 3 月 6 日、同税務署長に対し、本件金員 1 が一時所得に該当するとして、平成 22 年分の所得税につき更正の請求をしたが、同税務署長は、平成 24 年 1 月 19 日付けで、X に対し、本件金員 1 は雑所得に該当するとして、更正をすべき理由がない旨を通知した（以下「本件通知処分 1」という。）。
- ⑧ また、本件金員 2 について、X は平成 25 年 2 月 25 日、同税務署長に對し、本件金員 2 を雑所得とする平成 24 年分の所得税の確定申告書を提出した。
- ⑨ X は、平成 25 年 3 月 21 日、同税務署長に対し、本件金員 2 が一時所得に該当するとして、平成 24 年分の所得税につき更正の請求をしたが、同税務署長は、平成 25 年 6 月 17 日付けで、X に対し、本件金員 2 は雑所得に該当するとして、更正をすべき理由がない旨を通知した（以下「本件通知処分 2」という。）。
- ⑩ X は、これら本件通知処分 1 及び本件通知処分 2 を不服として、提訴に及んだ。

4-2 当事者の主張

(2) X の主張

譲渡所得該当性所得税法 33 条 1 項は、「譲渡所得とは資産の譲渡による所得をいう」旨を規定するのみであるから、資産の譲渡に基く所得であれば譲渡所得に該当するというべきである。本件各金員は、本件譲渡契約に基づいて特許を受ける権利を譲渡する条件として支払われたものであるから、資

産の譲渡に基因する所得であるということができる。したがって、本件各金員は譲渡所得に該当する。

(3) 一時所得該当性

一時所得は、①所得税法34条1項所定の利子所得から譲渡所得までのいずれの所得にも該当しないものであり（以下この要件を「除外要件」という。）②営利を目的とする継続的行為から生じた所得以外の一時の所得で（以下、この要件を「非継続性要件」という。）

かつ、③労務その他の役務又は資産の譲渡の対価としての性質を有しないもの（以下、この要件を「非対価性要件」という。）に該当するものというところ、本件各金員が譲渡所得に当たらないとすれば本件各金員は除外要件を満たすことができるし、本件各金員が非継続性要件を満たすことは明らかである。

そして、以下のとおり、本件各金員については非対価性要件が適用されないか、又は非対価性要件を満たすということができるから、本件各金員は一時所得に該当する。

あ）、非対価性要件は、昭和39年の所得税法改正により設けられたものである。上記改正により、短期保有山林の伐採又は譲渡による所得が譲渡所得及び山林所得のいずれにも該当しなくなつたため、短期保有山林の伐採又は譲渡による所得が一時所得に該当する可能性が生じた。そこで、上記改正法は、短期保有山林の伐採又は譲渡による所得を一時所得から除外し雑所得に整理することを目的として非対価性要件を一時所得の要件から除外することを目的として設けられたものであるから、山林以外の資産の譲渡の対価について非対価性要件が適用されることではなく、本件各金員についても非対価性要件は適用されないといるべきである。

い）、）所得税法33条1項の「資産の譲渡による所得」と同法34条1項の「資産の譲渡の対価」とは統一的に解釈されるべきであり、両者を別異に解することは租税法律主義に違反する。そうすると、本件各金員が資産の譲渡による所得といえない場合には、本件各

金員は資産の譲渡の対価たる性質を有しないといるべきであり、非対価性要件を満たすといふことができる。

(4) 国の主張

①譲渡所得該当性

譲渡所得に係る課税趣旨や所得税法上の費用等の控除の仕組み等からすると、譲渡所得に該当するためには、資産の譲渡益が所有者の支配を離れる機会に一挙に実現したものであること、すなわち、資産の所有権その他の権利が相手方に移転する機会に一時に実現したことであることを要すると解するのが相当であり、その裏返しとして、権利が移転する機会にいまだ確定しておらず、実現していない所得は譲渡所得に該当しないといべきである。

これを本件各金員についてみると、XがAに本件持分を移転した平成18年3月9日時点では、いまだ別件実施契約許諾契約は締結されておらず、本件各金員の支払の有無やその具体的金額は確定していなかった。そして、本件各金員の支払及びその具体的金額が確定したのは、別件実施許諾契約が締結された後、Bが別件実施許諾契約に定められた化合物及び薬品に関する事項を達成したことにより、Bが達成された事項に対応するマイルストンペイメントをAに支払うことが確定した時である。そうすると、本件各金員は、本件持分の移転の機会に一時に実現した所得ではなく、譲渡所得に該当するものとはいえない。

② 一時所得該当性

本件各金員は、除外要件及び非継続性要件を満たすものではあるものの、非対価性要件を満たすものではないから、一時所得に該当しない。すなわち、所得税法34条1項の「資産の譲渡の対価としての性質」を有するとは、特定の給付等と資産の譲渡とが契約の定め等により反対給付の関係にあるようなものに限られず、資産の譲渡に関連してされた給付等であってそれがされた事情に照らし偶発的に生じた利益とはいえないものも含まれると解

されるところ、本件譲渡契約の規定に照らせば、本件各金員が、X が本件持分を A に譲渡したことの対価としての性質を有していることは明らかである。したがって、本件各金員は非対価性要件を満たさないものである。

ア) X は、非対価性要件は、短期保有山林の伐採又は譲渡による所得を一時所得から除外するためのものであるから、山林以外の資産の譲渡の対価には非対価性要件は適用されないと主張するが、所得税法 34 条 1 項の文理上、非対価性要件は、対象となる資産の範囲を限定していない形で定められているのであり、山林以外の資産の譲渡の対価については非対価性要件の適用がないということはできない。

イ) X は、本件各金員が譲渡所得に該当しないとしつつ、非対価性要件を満たすすることは矛盾であると主張する。しかし、譲渡所得に該当するための要件と非対価性要件はその内容を異にするものであり、同税務署長は、本件各金員が本件持分の移転の機会に一時に実現した所得ではないことから譲渡所得には該当しないとしつつ、本件各金員が資産の譲渡に基因するものであることから資産の譲渡の対価としての性質を有するとして一時所得に該当しないとしたのであって、上記の判断に何らの矛盾はない。

4-3 判決

(5) 裁判所の判断

第一審判決及び控訴審判決とも X の主張は棄却された。控訴審判決は概ね第一審判決を引用している。

1、第一審(大阪地判平成 27 年 12 月 1 日訟月 63 卷 4 号 1183 頁)の判断²³

譲渡所得該当性

譲渡所得とは、資産の譲渡による所得(所得税法 3 条 1 項)であるところ、資産の譲渡所得に対する課税は、資産の値上がりにより

その資産の所有者に帰属する増加益(キャピタルゲイン)を所得として、その資産が所有者の支配を離れて他に移転するのを機会に、これを清算して課税する趣旨のものであり、売買交換等によりその資産の移転が対価の受入れを伴うときは、その増加益は対価のうちに具体化されるので、これを課税の対象として捉えたのが所得税法 33 条 1 項の規定である(最高裁昭和 43 年 10 月 30 日集民 92 号 797 頁参照)。

そして、年々に蓄積された当該資産の増加益が所有者の支配を離れる機会に一挙に実現したものとみる建前から、累進税率のもとにおける租税負担が大となるので、同条 3 項 2 号のいわゆる長期譲渡所得(資産の譲渡でその資産の取得の日以後 5 年を経過後にされたものによる所得など)については、その租税負担の軽減を図る目的で、同法 22 条 2 項 2 号により、長期譲渡所得の金額の 2 分の 1 に相当する金額をもって課税標準とされている(最高裁昭和 47 年 12 月 26 日民集 26 卷 10 号 2083 頁参照)。

また、譲渡所得の金額は、その年中の当該所得に係る総収入金額から当該所得の基因除いた資産の取得費及びその資産の譲渡に要した費用の額の合計額を控除し、その残額の合計額から譲渡所得の特別控除(50 万円)を控除した金額とするものとされているが

(所得税法 33 条 3 項及び 4 項)、所得税法上、同一の原因に基づく譲渡所得が複数年度にわたり資産の取得費等が控除されるとすれば二重控除となり課税の公平を害する不合理な結果となることを考慮すると、同法は、同一の原因に基づく譲渡所得が複数年度にわたり計上されることを想定していないと解するが合理的である。以上のような譲渡所得に係る課税の趣旨や制度の仕組み等からすれば、ある所得が譲渡所得に該当するためには、その所得が譲渡に基因して譲渡の機会に生じたものであることを要するというべきである。

そこで、いかなる場合に譲渡に基因して譲渡の機会に生じた所得といえるかについて検討するに、所得税法 36 条 1 項は、その年分の各種所得の金額の計算上収入金額とすべき金額又は総収入金額に算入すべき金額につき、

²³ 第一審(大阪地判平成 27 年 12 月 18 日訟月 63 卷 4 号 1183 頁)。

原則として、その年において「収入すべき金額」とする旨を定めていることからすると、同法は、現実の収入がなくても、その収入の原因となる権利が確定的に発生した場合には、その時点で所得の実現があったものとして、当該権利発生の時期に属する年度の課税所得を計算するという建前（いわゆる権利確定主義）を採用しているものと解される（最高裁昭和49年3月8日民集28巻2号186頁、最高裁昭和53年2月24日民集32巻1号43頁参照）。

そして、資産の譲渡によって発生する譲渡所得について収入の原因たる権利が確定的に発生するのは、当該資産の所有権その他の権利が相手方に移転する時であり（最高裁昭和40年9月24日民集19巻6号1688頁）。収入の原因となる権利が確定的に発生したというためには、それが納税者に具体的な所得税の納税義務を課す基団となる事由であることを考慮すると、単に権利の発生要件が満たされたというだけでは足りず、客観的にみて権利の実現が可能な状態になったことを要するというべきである。

したがって、当該資産の所有権その他の権利が相手方に移転する時に客観的に実現が可能になったということのできない権利は、当該資産に係る譲渡所得に当たらないというべきである。

これを本件についてみると、前記前提となる事実によれば、XがAに本件持分を譲渡した平成18年3月9日当時、いまだ別件実施許諾契約は締結されていなかったのであるから、本件持分の移転時に本件各金員それ自体の支払請求権が発生していたということはできない。

また、本件各金員は、別途実施許諾契約に定められたマイルストンペイメントの一部がXに支払われたものであるところ、別件実施許諾契約に基づくマイルストンペイメントは、本件特許に係る新規化合物（新薬）について臨床治験の実施、所管庁の審査受理等の段階に至ったときに支払われるものであること、新薬の研究開発には多大な費用を要すること、開発後も販売までに安全性、有効性等に対する様々な試験を実施する必要があるため

製品化されない場合があることなどに照らせば、上記のマイルストンペイメントの支払の有無は、医療品開発に関する技術的状況、Bの経営状況、所管庁の方針、市場の動向等によって左右されるものと認められ、本件持分の移転時に客観的に権利の実現が可能になったということはできない。

これらの諸点に照らすと、本件各金員は本件持分の譲渡によって譲渡所得には当たらないという。

（6）一時所得該当性

所得税法は、所得税額の計算に当たり、所得を利子所得、配当所得、不動産所得、事業所得、給与所得、退職所得、山林所得、譲渡所得、一時所得又は雑所得に区分し、これらの所得の金額の計算方法を個別的に規定しているが、同法が上記のような所得区分を定めて税額計算等に差異を設けているのは、応能負担の原則の下、所得の発生原因又は発生形態の相違による担税力の相違を考慮したものである。

この点、一時所得については、所得がある以上は担税力があるとして昭和22年の所得税法改正において課税対象とされることになったものの、臨時の又は偶発的に発生する所得であるため一般的には担税力が低いと考えられることから、課税標準としての総所得金額に加えられる額が制限され（所得税法22条2項2号）、他方で一時所得の範囲を臨時の又は偶発的な所得に限定するために非対価性要件が定められ、「労務その他の役務又は資産の譲渡の対価としての性質」を有する所得は一時所得から除外するものとされている。

このように同法34条1項が資産の譲渡の対価としての性質を有する所得を一時所得から除外する趣旨は、そのような性質を有する所得は臨時の又は偶発的に生じたものとはいえないことにあると解されるのであり、このような同項の趣旨に照らすと、同項の「資産の譲渡の対価としての性質」を有する所得には、資産の譲渡と反対給付の関係にあるような給付に限られるものではなく、資産の譲渡と密接に関連する給付であってそれがされた

事情に照らし偶発的に生じた利益とはいえないものも含まれると解するのが相当である。

このように、解することが、「資産の譲渡の対価『としての性質』を有しない」とした同項の文言にも整合する。

これを本件についてみると、前記前提となる事実及び弁論の全趣旨によれば、①本件譲渡契約上、本件各金員は、本件持分の譲渡の対価として支払われるものであること、②Aは、Xから本件持分の譲渡を受けることによりBとの間で本件特許の実施を許諾する別件実施許諾契約を締結したこと③本件各金員は、別件実施許諾契約に基づいてAに支払われたマイルストンペイメントの一部がXに支払われたものであることが認められ、これらの事情に照らすと、本件各金員は、本件持分の譲渡を基礎とする契約関係から生じた金員が本件持分の譲渡の対価としてXに支払われたものということができる。

そうすると、本件各金員の支払は、本件持分の譲渡と密接に関連するものであってそれがされた事情に照らし偶発的に生じた利益とはいえないものであり、「資産の譲渡の対価としての性質」を有する所得であるということができるから、本件各金員は、非対価性要件を満たすものではなく、一時所得には当たらないというべきである。

そして、前記のとおり、同法 34 条 1 項の趣旨に照らすと、一時所得における「資産の譲渡としての対価としての性質」を有する所得は、資産の譲渡と反対給付の関係にあるような給付のみならず、資産の譲渡と密接に関連する給付であってそれがされた事情に照らし偶発的に生じた利益とはいえないものを含むというべきであり、このように解釈することは、「資産の譲渡の対価『としての性質』を有しない」とした同項の文言にも整合するものであるから、上記のような解釈が租税法律主義に反するものとも言えない。

(7) 控訴審（大阪高判平成 28 年 10 月 6 日訟月 63 卷 4 号 1205 頁）の判断²⁴

① 譲渡所得該当性

本件各金員は譲渡所得には当たらないと判断する。

② 一時所得該当性

本件各金員は一時所得には当たらないと判断する。

5 判例の検討と解釈

5-1 本判決の意義

譲渡所得該当性について、従業者の職務発明に係る平成 27 年改正前特許法（以下「改正前特許法」という。）35 条 3 項の「相当の対価」に関する裁判例である大阪高判平成 24 年 4 月 26 日訟月 59 卷 4 号 1143 頁（以下「平成 24 年大阪高判」という。）と同様の判断枠組みを採用した上で、「収入の原因となる権利が確定的に発生したためには、（中略）・・・単に権利の発生要件が満たされたというだけでは足りず客観的にみて権利の実現が可能な状態になったことを要するというべきである」と詳細に説明をしたこと、さらに一時所得該当性については、所得税法 34 条 1 項の規定の「資産の譲渡の対価としての性質」を有する所得には、資産の譲渡と反対給付の関係にあるような給付に限られるものではなく、資産の譲渡と密接に関連する給付であってそれがなされた事情に照らし偶発的に生じた利益とはいえないものも含まれるとしたことがある。

なお、この点は、東京地判平成 28 年 5 月 27 日税資 266 号順号 12859（以下「平成 28 年東京地判」という。）も同様の判断をしている。

5-2 平成 24 年大阪高判

24 年の大阪高判の解釈と 28 年の東京地裁の判決の判決に関して、中野浩幸氏の引用から理解を深めることとした。以下中野氏の論文からの引用「従業者の職務発明について、改正前特許法 35 条 3 項の「相当の対価」に関する別件訴訟で訴訟上和解により取得した

²⁴ 控訴審（大阪高判平成 28 年 10 月 6 日訟月 63 卷 4 号 1205 頁）。

和解金の所得区分として譲渡所得の該当性が争われた事件で、第一審判決（大阪地判平成23年10月14日訟月59巻4号1125頁）は、ある所得が譲渡所得に該当するためには、資産の所有権その他の権利が相手方に移転する機会に一時に実現した所得であることが必要であるとした上で、本件和解金が所得として実現したのは、本件和解が成立した時であることから、本件和解金は、本件特許を受ける権利がA社に移転する機会に一時に実現した所得ではないとして、譲渡所得には該当しない旨判示した。

そして、控訴審判決（大阪高判平成24年4月26日訟月59巻4号1143頁）も原判決の説示を引用し、次の判断を附加して控訴を棄却した。譲渡所得の要件について、所得税法は、譲渡所得の計算上控除すべき費用が複数年度にわたる場合の規定をおいていないから、同一の原因に基づく譲渡所得が複数年度にわたって計上されることを想定していないと解され、また収入金額の権利確定の時期は、当該資産の所有権その他の権利が相手方に移転する時であるとし、贈与等の場合には譲渡所得の金額の計算については、その事由が生じた時に、その時における価額に相当する金額により資産の譲渡があったものとみなすとしている。

以上の事情に照らすと、譲渡所得とは、『譲渡に基いて譲渡の機会に生じた所得』と解するのが相当である（原判決は、譲渡所得を『資産の所有権そのほかの権利が相手方に移転する機会に一時に実現した所得』とするが、当裁判所の見解と同趣旨のものと解される。）。

そして、「資産の譲渡によって発生する譲渡所得についての収入金額の権利確定の時期は、当該資産の所有権その他の権利が相手方に移転する時であるとされている（最判昭和40年9月24日民集19巻6号1688頁）から、権利移転の機会に実現した所得が譲渡所得に該当し、移転時に確定していなかった『相当の対価』は譲渡所得に該当するということはできないというべきである。」とした。²⁵

²⁵ 中野浩幸「知的財産権譲渡後の追加収入に係る所

つまり、相当の対価は譲渡所得として理解して会計処理することができないということである。

5-3 平成28年東京地判

「国立大学法人の教員が発明に係る特許を受ける権利の持分を無償で国に譲渡した後に、同法人における発明に関する規程（以下「新発明規程」という。）及び新発明規程に係る補償金に関する細則にしたが同大学から支払われた補償金の所得区分については、一時所得か雑所得かが争われた平成28年東京地判は、『『資産の譲渡の対価としての性質』を有する所得については、資産の譲渡と反対給付の関係に普通にあるような給付に限られるものではなく、資産の譲渡と密接に関連する給付であって、それが当然された事情に照らし偶発的に生じた利益とはいえないものも含まれる。

したがって、本件金員は、所得税法34条1項にいう『労務その他の役務又は資産の譲渡の対価として性質』を有するものに当たり、一時所得に該当するものとはいはず、雑所得に該当する」と判示している。

なお、控訴審判決（東京高判平成28年11月17日税資266号順号12934）も同様に棄却している。²⁶東京地裁の判決では、一時所得には該当せず、雑所得として位置づけられた。

5-4 使用人等の発明等に係る報償金等

「課税実務は、「業務上有益な発明、考案等をした役員又は使用者が使用者から支払を受けた報奨金、表彰金、賞金等の金額は、次に掲げる区分に応じ、それぞれ次に掲げる所得に係る収入金額又は総収入金額に算入するものとする。業務上有益な発明、考案又は創作をした者が当該発明、考案又は創作に係る特許受ける権利、実用新案権若しくは意匠権を

得区分一大阪地裁平成27年12月18日判決-」近畿大学法学 第67巻第1・2号.p119。

²⁶ 同書 PP.121。

使用者に承継させたことにより支払を受けるものこれらの権利の承継に際し一時に支払を受けるものは譲渡所得、これらの権利を承継させた後において支払を受けるものは雑所得〔～は略〕」(所基通23～35共一1)としている。

そして、本通達については、「使用者が役員又は使用人の発明等に係る特許を受ける権利等又は役員若しくは使用人の発明等に係る権利を承継した場合に支払うものは、その発明等がこれらの役員又は使用人の通常の範囲内の行為に基づくものであるかどうかを問わず、すべて特許等の出願権又は特許権等の承継の対価とし、その支出の態様に応じて、①当該権利の承継に際し支払われる一時金は、権利の譲渡の対価であるから譲渡所得とし、②その後その権利の実施の成績に応じて支払われるものは、権利の譲渡の対価の追加的な性質のものとも考えられるが、雑所得に当たる」と解説されている。」²⁷

5-4 判決からの考察

結局、一時所得該当性から平成28年東京地裁も、大阪高判の判断と同様に介してよいと判断すべきであろう。となれば、職発明の利益に関する一時所得の判断基準が決まったようにも思われる。しかし最近の本庄教授の小野薬品との訴訟などを見る限り、必ずしも十分な解決がなされていたとは言い難いのかもしれない。このことは、今後特許を受ける権利や資産の譲渡の側面で大きな変革をもたらす可能性があると予測される。

この評価の側面をさらに検討することは、企業の知的財産の評価にもかなりの影響として結びつくのではないであろうか。1審と控訴審をとおして、企業評価をどう考えるかの礎が少し見えたようにも思われた。知的財産の譲渡に係る所得と、特許法35条3項の「相当の対価」における譲渡性該当性を検討から離れ、ここから改めて知的財産の企業評価について再検討してみる。

²⁷ 同書 PP.120-121。

6 知的財産の企業評価再考

知的財産の企業評価とは、知的財産を重要な経営資源ととらえ、企業が保有する特許や商標などの知的財産権という無形資産の評価を客観的尺度に照らして解析し、分析し、評価し、納得を得ることだと考える。

そのための手法として、いくつかの本稿でも取り上げた会計的方法が用いられているのである。しかるに、知的財産を評価するとはどの角度からの評価が客観性をもたらすかは今のところ十分には解き明かされていない。

そのため多くの研究者が、経済的側面の評価を検討したり、会計的側面からの検討をしてみたり、経営的側面の殻の検討をしたり、法的な側面からの評価、判例からの評価を試みたりしている。困難な側面は知的財産の法的価値や技術的価値をいかに定量的にかつ経済的・金銭的に価値として評価するかだと思う。

ただ、知的財産の評価は企業の経営戦略や事業展開、将来の新規事業の探索に役に立つとは思われるのだが、如何せん指標としての客観性評価が見いだせないのが実態である。そのため、経済や会計や法律や判例などのいくつかの合同企画で客観性を試みていくことも必要ではないだろうか。

最終的な結論は見いだせないかもしれないがいくつかの提案や提言を述べて検討してみることとする。

6-1 知的財産の企業評価

知的財産の価値評価として考察する要素は、その権利の現状確認、出願状況、公開、登録、現存の有無、権利の帰属、権利の範囲、権利の有効性、安定性、経営戦略に活用できるか否か、事業展開に結び付くか否かなどであろう。

このような一連のプロセスが知財の定積的評価と呼ばれているものである。この考え方に基づくのなら知財を点数化、スコア化することで一連の評価ができるかもしれない。

とはいって、知財は現存する現物ではないため、むしろ無形資産の意味合いが強いので、

そこをどうクリアするかが問題となろう。ただ不動産が評価できるのと同様金銭評価が必要しもできないとはいえないであろう。

つまり、知的財産権という権利を評価したり、企業の売上高とリンクしたり、研究開発費に投資した費用を計上したり、株価と連動させるなど、いくつか検討する余地があるのかもしれない。

さらに、最近企業で頻繁に活用されつつある価値評価の新機軸である「知的財産評価書」などの活用も検討されるべきではないだろうか。「知的財産価値評価書」とは、主として、企業が保有する知的財産の観点から企業の事業性を評価し、評価を客観的指標にスコア化し報告書として提供するものだ。既存の有価証券報告書による知的財産の報告書よりもさらに具体性があるものとして期待できるものではないだろうか。

今後は金融機関も含めた融資先の事業評価や大企業のみならず中小企業の経営管理における経営戦略にも結び付くものではないだろうか。知的財産の評価を一専門分野からの検討や評価に終わらせず複眼的な見地に立った見分が必要になってきたと考えている。

7 考察

最後に2つの学説と知的財産における企業評価の近況を簡単に記載しておく。

7-1 学説

学説としては、東京大学の金子宏名誉教授は、「職務発明について従業員等が使用者等から受ける金員のうち、社内規則等に基づいて支給される報償金等は雑所得にあたると解すべきであるが、特許法35条3項に基づいて支払を受ける相当の対価は譲渡所得にあたると解すべきであろう。²⁸と解している。また、関西大学法科大学院の元氏成保教授は、「相当の対価の法的性質から検討すると、例えば従業等が使用者等に対して相当の支払の対価を求めて訴訟を提起して勝訴判決を得、あるいは

²⁸ 金子宏 「租税法」23版.弘文堂.2019.265頁。

は当該訴訟において訴訟上の和解が成立して従業者等が相当の対価を得た場合、当該金員は所得区分上譲渡所得に該当するものであると解される。²⁹としている。

7-2 企業評価の近況

①経済的価値評価の基本的な考え方 特許庁技術懇話会版³⁰知的財産権の価値評価におけるバリエーションの存在 特許庁技術懇話会の報告によれば、(財)知的財産研究所版に示された第二段階においては、評価手法として紹介されているディスカウント・キャッシュフロー法以外にも、代替可能な複数のバリエーションが現実に採用されているとする。³¹

②米国の無形資産時価評価 米国では、いち早く無形資産の時価評価に踏み切っており、将来キャッシュフローから算出することも定められている(米財務会計基準審議会)が、これに追随する形で国際会計審査基準審議会も、無形資産の時価評価を原則とした。プレイ企業(価値評価に理想的な企業)を想定し、その無形資産価値から推計する手法を採用している。³²

③ソフトウェア(著作権)の価値評価 単純ディスカウント・キャッシュフロー法 ソフトウェア資産の評価方法には、欧米では単純ディスカウント・キャッシュフロー法が採用されている事例が多い。³³

④再調達価額法 日本ユニシス(株)によると、ソフトウェアの価値評価において、比較的適切だとされているのは再調達価額法である。これは、該当ソフトウェアを新規に開発する費用を算出し、工程別工数負荷係数により積

²⁹ 元氏成保「職務発明について従業者等が使用者等から受け取る金員の所得区分」水野武夫先生古稀記念論文集刊行委員会編『行政と国民の権利』(法律文化社・2011年) 514頁。

³⁰ 山中唯義・須貝英雄: 知的財産権の価値評価. 特技懇 第222号, 特許庁技術懇話会, 東京, 10-15.2002。

³¹ 岡田依里: 企業評価と知的財産, 改訂版, 税務経理協会, 東京, 3.2002。

³² 渡辺俊輔: 知的財産 戰略・会計・評価, 初版, 東洋経済新報社, 東京.142.2002。

³³ 情報システムコントロール協会大阪支部ホームページ (2021.01.25)。

算し、その上で使用可能年数と経過年数に対応する減価要素を控除して算出する手法（コストア プローチ）である。適切である根拠として、「時価」として再調達価額法が適切としている論拠が多いこと、原価を算出するためこれまでの工数（1 時間当たりの単価に作業時間を掛けて算出）、費用等のエビデンス（証拠）が採りやすいこと、恣意性が排除できることが挙げられる。問題点としては、収益予測に関する事項が価額に反映されない点が挙げられる。³⁴

本研究は、知的財産における企業評価についての論考であった。一昨年から知財会計に関する経営的考察や会計的考察、知的財産法に関する権利の研究と会計から法律まで幅広い研究を試みた。そして今度はやや逆向きな考察として判例を紐解き知的財産の企業評価を試みた。

内容的にはかなり不十分と思われる部分も散見されるが、複眼的思考で検討していくべき、何らかの客観的評価基準が見いだせるのではないか。今後の研究課題は山積されているが、さらに研究を深めていく所存である。

参考文献

- 1 , 知的財産基本法。
- 2 , 国際財務報告基準（IFRS International Financial Reporting Standards）。
- 3 , 税源浸食と利益移転（BEPS: Base Erosion and Profit Shifting）行動計画 行動 8 。
- 4 , 経済産業省 知的財産経営ポータル。
- 5 , 財務諸表等規則第 27 条 無形固定資産の範囲。
- 6 、二村隆章・岸宜仁（2004）『知的財産会計』文藝春秋。
- 7 , 経済通産省「知的財産戦略大綱」2002.7。
- 8 , 村田洋「無形資産の資産性及び法的側面による再考察—知的財産会計と知的財産権の問題ととらえて—」経営会計研究。
- 9 , 特許庁 発明協会アジア太平洋工業所有権センター 2017 報告書。
- 10 , 古賀智敏 （2014）『知的資産の会計』千倉書房。
- 11 , TabisLand 税務会計経営情報サイト。
- 12 , 安高史朗「知的財産の価値評価と企業におけるデスクロージャー」tokugikon。
- 13 , 渡部博光「知財金融の考え方と現状」日本知財学会誌。
- 14 , 第一審（大阪地判平成 27 年 12 月 18 日訟月 63 卷 4 号 1183 頁）。
- 15 , 控訴審（大阪高判平成 28 年 10 月 6 日訟月 63 卷 4 号 1205 頁）。
- 16 , 中野浩幸「知的財産権譲渡後の追加収入に係る所得区分—大阪地裁平成 27 年 12 月 18 日判決-」近畿大学法学。
- 17 , 金子宏 「租税法」23 版.弘文堂。
- 18 , 情報システムコントロール協会大阪支部ホームページ。
- 19 , 元氏成保「職務発明に関して従業者等が使用者等から受け取る金員の所得区分」水野武夫先生古稀記念論文集刊行委員会編『行政と国民の権利』(法律文化社)。
- 20 , 渡辺俊輔：知的財産 戰略・会計・評価，初版，東洋経済新報社。
- 21 , 岡田依里：企業評価と知的資産，改訂版，税務経理協会。
- 22 , 山中唯義・須貝英雄：知的財産権の価値評価。特技懇 第 222 号，特許庁技術懇話会。
- 23 . 日本ユニシス(株)ホームページ(2021.0125)。

³⁴ 日本ユニシス(株)ホームページ(2021.01.25)参考。

標準化戦略マップと会計

Standardization Strategy Map and Accounting

Abstract :

Objective; When intelligent capital accounting strategy research department of the Japan Society for Management Accounting started in December 2019, members of this department had several meetings and in the discussions of these meetings I realized standardization must be one of the most critical factors for intelligent capital accounting. At an internal seminar of Konicaminolta corporation in March 2016 I presented about Industrie 4.0 and used a new framework chart for standardization, skill and open-close strategy. When I was preparing documents for presentation, I recognized this framework chart can be what we were looking for and we need to assess and value it.

Materials and Methods; I renamed this chart from “Open and Close Intelligent Strategy chart (OaCIS)” to “Standardization Strategy Map”. It is a 2nd dimension chart. Two axes are specialty level and open-close level. Firstly I defined and scope standardization. Secondly I researched specialty and intelligent strategy, especially about “Loosely Defined Standard”, open-close strategy and accounting. Thirdly I checked how this chart describes the style of standardization and is adaptable to IP Landscape and accounting or not, and checked its relationship or adaptability to other famous frameworks.

Results; This chart named “Standardization Strategy Map” described standardization well, especially “Disruption” very well. This chart showed adaptability with business frameworks such as SWOT chart and PPM chart.

Conclusions; Use of “Standardization Strategy Map” can advance enterprise intelligent strategy. And also it can be acknowledged to contribute for research of intelligent capital accounting strategy.

コニカミノルタ株式会社

河村 和孝

Kazutaka Kawamura

Konicaminolta Corporation

2020 年 12 月 14 日 受付 Submitted 10,December 2020.

2021 年 1 月 11 日 受理 Accepted 11, January 2021.

1. はじめに

筆者は2020年2月日本経営会計学会知財会計戦略研究部会の発足に参画し、知財会計の定義とスコープについてメンバーと検討してゆく中で、「標準化」は最も重要な概念の1つではないかと認識した。

時代は、まさにEUが欧州グリーン・ディールに代表される、産官学が連携した高い目標設定を伴う、先進的域内指令を中心とした「レギュレーション」により、域外へとベスト・プラクティスを提供し、グローバルでのリーダーシップを実現しつつあり、しかもその中核にあるのは、第4次産業革命をも含む「デジタル標準」である。その中から、自然資本会計、グリーン・ファイナンスなど、様々な会計基準が生み出され続けている。

特に、第4次産業革命における標準化の中核概念であるのが「ゆるやかな標準」による異次元の連携であり、筆者が2016年コニカミノルタ在職中に考案したフレームワーク「標準化戦略マップ」が、知的財産にとどまらず、基準・規則を基盤とする会計学においても、研究に有効かつ欠くことのできないピースであると、自身の中で確信が高まり、ここに体系的に整理して報告することとした。

「標準化戦略マップ」については、2010年代日本の総務省により、同名の文書が主にICT分野の「標準化戦略」対象案件テーブルと「標準化ロードマップ」を内容として、報告・活用されてきている。筆者の開発したフレームワークは、標準化について、「知的財産専門性」と「オープン・クローズ標準化」のそれぞれのレベルを直接2軸マップ化し、科学的に分析・検証できるようにしたもので、新たな視点による手法である。仮説検証の過程で、知財戦略、標準化戦略、更には会計分野における有効性が認められたため、今後の活用を期待しことに紹介する。

2. 標準化とその動向

産業・技術において標準化は、知的財産の

中心に存在する論理的効率化手法である。標準化は生産性を高め、更に完成品の社会における有用性を高める。標準は、組織内に限定されたものから、国際的に統一されたものまで、幅広く存在する。標準には、原則や分類のような緩やかなものから、規格や細則のような厳格なものまで存在する。筆者はまず、標準化について定義とスコープを行なった。

2.1 P D C AとS D C A

標準化や規格がドメインとする「品質」の分野において、米国のデミング博士が提唱したとされる「仕事や管理を進める際のサイクル」が、P D C Aと呼ばれる「管理のサイクル」である。¹

- ① P Plan 計画する
- ② D Do 実施・実行する
- ③ C Check 確認・分析・評価する
- ④ A Action 処置(再発防止)・行動・改善する

P D C Aは、経済大国であった日本を中心に、製造業を中心に末端に至るまで浸透しており、国際規格 I S Oにもマネージメント・システムのサイクルとして採用されている。

管理のサイクルP D C Aから派生したサイクルとして、「日常管理(業務)のサイクル」である「S D C A」がある。計画のPが標準化のSになっている点を除いては、両者は同じである。

「日常管理」とは、「各部門の担当業務について、その目的を効果的・効率的に達成するために、標準などに基づいて、日常、実施しなければならない活動の管理」を意味する。²

- ① S Standardize 標準化する
- ② D Do 実施・実行する
- ③ C Check 確認・分析・評価する
- ④ A Action 処置(再発防止)・行動・改善する

1 神谷俊彦、滝沢悟、茂木君之、谷藤友彦「図解でわかる品質管理 いちばん最初に読む本」アソシエイト出版 2015

2 市川亨司「基礎からわかる品質管理」ナツメ社 2014

2.2 標準の分類

標準はおまかに次の分類で語られることが多い。

a. デジュール標準

公的標準。公的で明文化され公開された手続きによって作成された標準。

b. フォーラム標準

関心のある企業等が集まってフォーラムを結成して作成した標準。

c. デファクト標準

事実上の標準。個別企業等の標準が、市場の取捨選択・淘汰によって市場で支配的となつたもの。³

標準・規格には、適合性に関し認証・登録を要する厳格なものもあれば、ベスト・プラクティス紹介やテキストの性格を有する主に活用の普及を目的としたものもある。

会計の分野では、商法規則、税法等ハード・ローは「デジュール標準」、IFRS、企業会計基準、原価計算基準、MFCA、LCC等ソフト・ローは「フォーラム標準」、ABC、環境会計、自然資本会計、資本コスト等は「デファクト標準」であると筆者は考える。

2.3 標準化の動向

「デジュール標準」は、消費者にとって最もポピュラーな標準である。日本国内ではJIS、JAS、米国内ではANSI(ASA)、更に国際的にはISO、IECなどの規格がある。日本では写真フィルムの感度や、加工食品などでなじみが深い。国内規格は、産業育成と商品品質の国家的保証を担い、国際規格は、グローバル・サプライチェーンにおいて、性能や信頼性の評価を迅速化し、互換性や接続性を高め、適正かつ公正な取引に貢献し続けてきた。

一方、第3次産業革命で顕著となったのは、トップランナー企業による「デファクト標準」と、業界団体による「フォーラム標準」である。自由市場や自由貿易下において、特に映像産業やコンピュータの業界で、激しい競争が繰り返された。

有形無形の製品設計において、標準化は「モジュール化」を推進する。モジュール内の設

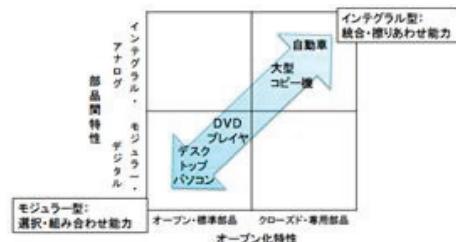
計は擦り合わせつまりインテグラルであるのに対し、モジュール同士を接続するインターフェースに、「フォーラム標準」のプロトコル等や、「デジュール標準」の工業規格等が存在する。

設計における標準化には、オープンな標準とクローズな標準が存在する。

広く利用される、例えばUSBのようなフォーラム標準を採用すれば、生産した製品も幅広く利用される。

限定的にしか存在しない、例えばブロック玩具のような標準を採用すれば、製品は限定的にしか利用されない。

技術経営の分野で製品開発のアキテクチャ（構造）は、このようにインテグラル（擦り合わせ）とモジュラー（組み合わせ）の2つの要素で語られている。これを図示したものが次の図1である。



出所：延岡健太郎「MOT[技術経営]入門」日本経済新聞出版社 2012/3

図1 製品アキテクチャの要素

更に第4次産業革命で注目を集めているのが「ゆるやかな標準」という用語であり、主体は「フォーラム標準」と筆者はみる。

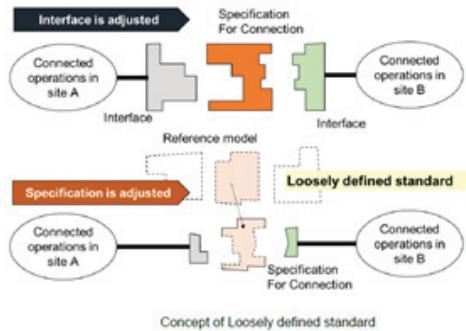
日本のインダストリアル・バリューチェーン・イニシアチブ(IVI)は、「Industrial Value Chain Reference Architecture(IVRA)」の中で、「Loosely Defined Standard（ゆるやかな標準）」が、スマート工場のコネクティビティ実現にとって、重要な役割をもつとしている。

IVIは、ゆるやかな標準(Loosely Defined Standard)について、図2に示すように、部

3 知的創造サイクル専門調査会「国際標準に関する基礎概念の整理」平成18年9月21日

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/cycle/ai6/6sankou1.pdf>

品の接合面のモデルを用いて汎用性の高さの重要性を説明している。



出所：Industrial Value Chain Initiative
「Industrial Value Chain Reference Architecture (IVRA)」2016

図2 ゆるやかな標準のコンセプト

2.4 プラットフォーム

企業は、事業のドメインであるプラットフォームをオープンにすることにより、顧客に提供する事業機会を拡大できるのみでなく、社会インフラとしての存在価値を獲得することができる。図3は日本国内のプラットフォーム先進事例である。



出所：ファナック株式会社 Web サイトより <https://www.fanuc.co.jp/index.html>

図3 プラットフォーム先進事例

G A F Aに代表されるプラットフォーマーにおいては、オープンな戦略としてプラットフォームを無償で提供し、クローズな戦略として、プラットフォーム上で動作する有用で高度な有償サービスをプロモーションする、プラットフォーム戦略が、オープン・クローズ戦略、価格戦略、差別化戦略等の事業戦略のベスト・プラクティスとして採用され、大きな成功を収めている。

2.5 欧州グリーン・ディール

欧州では、国家が細かく分かれ、内陸国の廃棄物処理の問題や、河川汚染における上流国の下流国に対する責任、エネルギー資源の供給など、環境に関する構成国家内外の課題解決が、E Uが主体となり長らく図られてきた。

規制対象はE U内部にとどまらず、E Uが輸入する製品に対しても、R o H SやR E A C H等の規制に始まり、近年では自動車の燃料やL C A等の規制に加え、一般データ保護規制G D P Rや、セキュリティ・エコノミー、ファイナンス、スマート・シティ等の分野で、標準化を先導し、更にはパッケージとして域外に広めてゆくような、デジタル標準活用の取り組みが近年著しい。

この中で、欧米と中国が主導権争いをしているのが、ISO14000シリーズにおける、会計とファイナンスの規格制定である。ISO14051～14053 のM F C Aは日本が主導で規格制定が進められたが、ISO14008 Monetarization、ISO14007 Cost-Benefit、ISO14097 気候変動ファイナンス、ISO14100 グリーン・ファイナンス、ISO14030 グリーン・ボンド、タクソノミー、TC323 セキュリティ・エコノミー、TC322 サステナブル・ファイナンスでは、日本は主導権が取れていない。筆者はこの分野で日本M F C Aフォーラムと Capitals Coalition の活動に参画しており、後日最新事情についてもご報告させていただきたい。

3. 標準化戦略マップの考案

標準化に関するここまで定義およびスコープを踏まえたうえで、そもそも「知的財産」とは何か、そして標準化と企業のオープン・クローズ領域との関係性はどうであるのか、そしてこれらを筆者が考察した末、「標準化戦略マップ」の考案にいかにつながっていったかを、「知的財産専門性とオープン・クローズ標準化のそれぞれのレベルを直接2軸マップ化すれば標準化戦略が見える化する」仮説の検証を交えて報告する。

3.1 専門と一般

I S Oのいくつかのマネージメント・システムでは、実施する教育として「専門教育」と「一般（自覚）教育」が示され、広く実施されている。筆者は、教育と専門性について、様々な事務局において、テキスト準備し受講対象者を特定する過程で、特定される専門性の非連続性を意識するに至った。

教育の対象者は、基準を文言で具体的に定義し、漏れなく過剰でない範囲を特定する。専門教育では担当者や有資格者等を、一方一般教育では、従業員という既成概念にとらわれず、関わる全ての者が特定される。

図4は筆者が専門と一般の人の連続性を概念的に表したもので、境界を設けても両者は連続であるとする。



図4 専門と一般 (筆者 2020)

知財マネジメントのフレームワークにも、図4に類似のチャートが存在している。専門性について、共通の概念、意識、共感が存在する可能性がある。

3.2 専門性と人財、知財

「知財」としての「スキル」に個人差があるのは道理だが、個人の「スキル」測定を教育歴のみで済ますのは具体性に乏しい。自発的「学習(Study)」と「経験(Experience)」で習得された「形式知(Explicit Knowledge)」と「暗黙知(Tacit Knowledge)」も併せて「スキル」としてマッピングすることで、「人財(Human Capital)」の専門性を「実践能力(Capability)」で測定した方がより有効であるはずである。

フェロー、マイスター、無形文化財、人間国宝は、重厚な「形式知」と「暗黙知」と共に備えた「人財」の例えである。

ペテラン作業者の有する「暗黙知」について、「経験・勘・度胸=KKD」という言い回

しが、非科学性や伝承課題から否定的に用いられてきたが、近年「形式知化」に取り組む数多くのエンジニアから、「勘、コツ、経験=3K」という肯定的な表現で再定義されていくことについて、「知的財産」そのものが、「暗黙知」から「形式知化」されつつあると筆者はみる。

3.3 暗黙知、形式知

マイケル・ボランニーの研究で知られる「暗黙知」と「形式知」については、野中郁次郎のS E C I モデル（共同化⇒表出化⇒連結化⇒内面化⇒共同化）が有名である。

「暗黙知」は、個人の存在が大前提であるのに対し、「形式知」は個人に依存せず存在することができる。例えば、作業手順書、技術書、教本、法則、特許、ソフトウェア、デザイン、書画骨董などの「知的財産」は、「形式知化」により単独で存在することができる。A I (Artificial Intelligence) やR P A (Robotics Process Automation) が活躍するのはこの領域である。

企業会計においても、財務諸表に現れる「知的財産」は、「形式知」の中で重要な財務的価値を有するものを科学的かつ論理的に表示したものであり、「暗黙知」や価格算定不可能な「形式知」としての企業価値は、「非財務」として市場価格やのれんなどまとまった形でしか見えてこない。

「暗黙知」「形式知」を筆者が「人/人文」や「物/物理」とのマトリックスで描いてみると、次のようになる。

人/文	暗黙知	形式知	物/理	暗黙知	形式知
既知			既知		
未知			未知		

図5 暗黙知と形式知 (筆者 2020)

「人」に関して、「知財」は進化し、蓄積し、選択と集中は際限無い。「物」に関して、「知財」の蓄積と物の変化はつば競り合いを繰り返す。「知財」は「人」が起点であり、「物」で自動化、ロボティクス、人工知能を展開する場合、資金や設備以上に「人財を留保」することは生き残りに必須と筆者は考える。

3.4 オープン・クローズ戦略

20世紀、日本企業は市場競争で成長を続けてきたが、欧米企業が得意とする「公私の使い分け」ならぬ「オープン・クローズ戦略」が苦手であるとされ、「レッド・オーシャン」⁴で身を削ぎ、疲弊し続けてきた。

優れた特許の別解を求めてイノベーションを続ける中で、産官学連携などの「オープン・イノベーション」「協創」の評価が高まってきている。

3.5 標準化のマトリックス

ここまで、専門性は暗黙知・形式知が重要で人のみが進化を担いようとし、またオープン・クローズ戦略が重要性を増してきていることを述べた。

筆者はこれら2軸の連関を以下の手法でマップ・チャート化し、2016年3月にコニカミノルタ株式会社内の勉強会にて使用、提供した。これより紹介する「標準化戦略マップ」である。

【縦軸】 専門性を「高度専門性」と「基礎リテラシー」に分け、上から順に2つずつ「知的財産」「ノウハウ」「スキル」「手順」に小分けする。

【横軸】 「領域」を「オープン（社外）」と「クローズ（社内）」を分け、それぞれ「標準」を「ゆるやか」と「厳しい規格」とに小分けする。

領域	クローズ（社内）		オープン（社外）	
標準	ゆるやか	厳しい規格	ゆるやか	厳しい規格
高度専門性	知的財産			
	ノウハウ			
基礎リテラシー	スキル			
	手順			

図6 標準化戦略マップ（筆者2016）

3.6 原則と細則

「ゆるやか」と「厳しい規格」という2つの概念の違いを見分ける際に例示となるのが、「原則」と「細則」との対応や関係性である。

【原則】 理念、理論、目的、目標などを明示し、判断、評価の基準とするもの。基準、規則、規定などの存在根拠。

【細則】 行為の是非を、罰則も含め細かく示し、例示し、基準、規則、規定の実効性を高めるもの。

「原則」は上位であるが、個々を細かくは規定せず罰しない。「細則」はその逆である。この違いは「主義」という用語を付して比較対照されている。

原則	基準/規則	細則/規定
投資責任原則	スチュアードシップ・コード	会社法
企業会計原則	計算書類規則	法人税細則
IFRS	原価計算基準	工業規格
CSIRT	機密情報管理規定	ISMS細則

図7 原則と細則（筆者2020）

3.7 國際法と国内法

国際的には、国際会計基準 I F R S が原則主義を採用しているほか、E S G 投資のP R Iなど、原則への賛同が求められている。

国内的には、「企業会計原則」は普及徹底を目的とする原則であり、税法は課税の公平性という目的により細則で構成される。

気候変動対策や海洋プラスチック汚染防止など、世界的社会共通課題対策として、法規制による政策誘導がとられているが、「原則」と「細則」の観点を、図8により押さえておきたい。

国際機関	国家間	公法	商事法	経済法
憲章			憲法	
宣言	宣言	行政法	民法	
決議	協定	財政法	商法	証取法
指令	条約	税法	規則	規則
	合意	政令	政令	政令
		省令	省令	省令

図8 国際法と国内法（筆者2020）

ここで国際法と国内法は共にハード・ローであり、ソフト・ローより強制力があり、上位は原則で下位は細則となっている。規格・標準は基本的に法令とは異なるが、「原則」「細則」の構造は同じであることを付け加えたい。

3.8 標準化戦略マップ

4 中野明「図解ブルー・オーシャン戦略がよくわかる本」秀和システム 2018

筆者が、標準化戦略マップのフレームワークに、様々な知的財産や規格・標準をマッピングしたもののが図9である。

「専門性」の連続性が縦軸に表現され、特許と手順書のように日常では別々に扱われるカテゴリーが一軸に表現され、「知的財産」を俯瞰しやすくなっている。例示の図の中央は、近年進化が著しい領域となっている。

横軸の「領域」においては、オープン・クローズが単なる「自前主義」間の「レッド・オーシャン」ではなく、「使い分け」「アライアンス」「水平分業」「全体最適」「コンプライアンス」「ESG」がもたらす高い生産性と合理性の優位を暗示している。



図9 標準化戦略マップ作成例（筆者 2016）

オープンとクローズの間には、高い壁があるよう見える。例えば社外特許はオープンで不可侵なものである。しかし、有償利用や連携による内部化は珍しくない。

また、「ゆるやかな」から「厳しい規格」へのメジャーは、原価企画やCOVID-19等で繰り返し課題提起される、「自由度」と「徹底」間のステアリングにも関係している。

環境ISO、環境会計、MFC A、自然資本会計は、基準も緩く適用も任意であるが、企業の評価格付けでは高く評価される。

会計についても、国際会計基準、企業会計原則、環境会計等の項目が並ぶが、基本オープンな領域でかつ比較的ゆるやかな標準であり、専門性としても多くの企業人が入門から徐々に取り組みかつ理解できるよう、リテラシーのレベルに位置していると筆者は考える。

そして、会計基準の策定や解釈を行う専門家は、その上のレベルにあると考える。

原価計算と原価企画のように、専門性のコンフリクトが生じ易い領域もあり、別の機会に詳しく述べたい。

3.9 IP ランドスケープ

日本の特許庁「知財人材スキル（version 2.0）」にて戦略レベルのスキルとして定義されているのが「IP ランドスケープ」である。IPとは、知的財産（Intellectual Property）の略称である。

「IP ランドスケープ」は、欧米の知財先進企業に定着し、2017年頃から日本企業にも広がり始めたとされ、「自社の市場ポジションについて、現状の俯瞰・将来の展望等を示すもの」である。⁵

知財ポートフォリオ、オープン・クローズ戦略、標準化戦略は、「IP ランドスケープ」で知財戦略の中心的スキルであると位置づけられており、「標準化戦略マップ」は知財戦略で幅広い活用が期待される。

3.10 サステナブル技術革新

電気自動車、デジタル・カメラのような「破壊的イノベーション（いわゆる Disruption）」は、それまでの産業を担ってきた既存技術領域の欠損や「創業喪失」を招く。図10は、筆者が標準化戦略マップでその状況を表したもので、産業の様々な知財リソースが棄損される様子が、中央部に明確に表されている。



図10 サステナブル技術革新（筆者 2016）

自社内で自社のコア技術に対する破壊的イ

⁵ ウィキペディア「IP ランドスケープ」
https://ja.wikipedia.org/wiki/IP_ランドスケープ

ノベーションに取り組む場合、円滑に研究開発と連携を推進するため、場所、人財、組織をコア事業から引き離すケースが見受けられる。ここはよくよく意識しておくべき特性であると筆者は考える。

3.11 SWOT分析との親和性

事業戦略フレームワークとの親和性から、「標準化戦略マップ」の有用性を検証してみたい。

「SWOT分析」は強み、弱み、機械、脅威から企業の事業戦略を編み出すフレームワークである。その2軸には、図の様に「標準化戦略マップ」との類似性が見られ、筆者は両者の連携により連続的に戦略策定ができるとみる。^{6 7}



SWOTチャートは 伊藤達夫「これだけSWOT分析」すばる舎リンクエージ2013 および Wikipedia をもとに筆者作成 他は筆者2020

図 11 SWOT分析との親和性

3.12 PPM分析との親和性

同じく事業戦略フレームワークである「PPM分析」は、プロダクト・ミックスの分析手法であり。市場成長率と市場におけるシェアの2軸について「標準化戦略マップ」との類似性が見られ、筆者は両者の連携により連続的に戦略策定ができるとみる。



PPMチャートは KAIROS「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) とは?」をもとに筆者作成 <https://blog.kairosmarketing.net/marketing-strategy/product-portfolio-management-140717> 他は筆者2020

図 12 PPM分析との親和性

例えば、製品の市場シェアが高いほど、社内システムの評価も高くなる。一方社外の標準については、費用、時間、人材を浪費する原因として煙たがるビジネスマンが多いが、ESGに見られるように、社外標準を積極的に活用する方が、企業に対する信頼などブランド価値向上に有効であるとの意識が、経営層に定着してきている。⁸

3.13 組織の規格マッピング

「標準化戦略マップ」には、図13のように部門組織をマッピングすることができる。

それぞれの組織の特徴である機能や使命について、その難しさやこだわり、意外性を推し量ることができると筆者はみる。

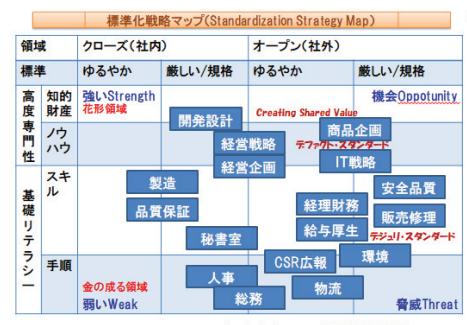


図 13 組織の規格マッピング (筆者 2016)

3.14 仮説の検証

筆者は、仮説「知的財産専門性とオープン・クローズ標準化のそれぞれのレベルを直接2

6 伊藤達夫「これだけSWOT分析」すばる舎リンクエージ2013

7 ウィキペディア「SWOT分析」

https://ja.wikipedia.org/wiki/SWOT_分析

8 KAIROS「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) とは?」

<https://blog.kairosmarketing.net/marketing-strategy/product-portfolio-management-140717>

軸マップ化すれば標準化戦略が見える化する」について、以下の通り検証した。

① 「知的財産」諸要素をマッピング可能
知的財産権、スキル、公的資格、技術書、作業標準など、「知的財産」とみなされる諸要素をマッピングすることができた。

② 様々なレイヤーでマップを描ける
どの様なカテゴリーをハイライトするかにより、層別されたマップは、レイヤーとして体系化できる。

③ 「ゆるやかな標準」を区別できる
従来マッピングから除外されがちであった「ゆるやかな標準」をメジャーに付して表示

④ 暗黙知と形式知を共に描ける
「暗黙知」は「形式知化」されていない知財であるから、概念としてしか存在しないが、「ゆるやかな標準」の典型としてマップに取り込むことができる。

⑤ 破壊的イノベーションを説明できる
破壊的イノベーション、いわゆるディスラプションは、見える化された事例は希有であるが、これを分かり易く分析し易く見える化できる。

⑥ 既存のフレームワークと連携できる
SWOTやPPMなど、既存の分析フレームワークと連携容易であることは、事業戦略策定にあたってのデータ一貫性をもたらし、説得性を高めることができる。

⑦ いかなる企業でも自社像を描ける
クローズな領域は、各企業ごとに異なるので、千社千様の自社像をマッピングすることができる。

これらの検証結果により、筆者はここに紹介した「標準化戦略マップ」は、知的財産戦略の一つのフレームワークとして活用が有効であると認めた。

4.まとめ

筆者の考案した「知的財産専門性」と「オープン・クローズ標準化」の2軸で構成する「標準化戦略マップ」は、知的財産スキル「IPランドスケープ」の知的財産戦略フレームワークの一つとして、現代の「知的財産」そ

して「標準化」の有り様を巧みにマッピングしている。

「標準化戦略マップ」は、他の事業戦略フレームワークとの連携により、事業戦略を一元化し、ロバストネス（堅ろう性）を高める可能性がある。

今後の「標準化戦略マップ」研究進展の方向性として、会計諸分野のマッピング、ISO14000シリーズの動向、知的財産権マッピング、層別によるレイヤー化、無形資産の再定義、財務非財務の開示理論構築、既存フレームワークとの連携など、幅広いリファレンスへの展開を見込むことができる。

本報告にあたり、まず日本経営会計学会知財会計戦略研究部会長である東京通信大学村田洋教授、そしてコニカミノルタ株式会社他の関係者の皆様より、懇切丁寧なご指導をいただいたことに、心より感謝申し上げます。

参考文献

- [1]坂野国際特許事務所「知的創造サイクル」
<https://www.saka-pat.com/chizai.htm>
- [2]古谷栄男、松下正、眞島宏明「知って得するソフトウェア特許・著作権」アスキー出版局 1992
- [3]二村隆章、岸宣仁「文春新書 知的財産会計」文芸春秋 2002
- [4]伊藤邦雄「無形資産の会計」中央経済社 2006
- [5]広瀬義州「知的財産会計」税務経理協会 2006
- [6]古賀智敏「知的資産の会計」千倉書房 2012
- [7]ジョナサン・ハスケル、スティアン・ウェストレイク「無形資産が経済を支配する」東洋経済新報社 2020
- [8]丸島儀一「知的財産戦略」ダイヤモンド社 2016
- [9]寒河江孝允「知的財産権の知識」日本経済新聞出版社 2007
- [10]渋谷高弘「IPランドスケープ経営戦略」日本経済新聞出版社 2019
- [11]小川紘一「オープン&クローズ戦略」翔泳社 2019
- [12]根来龍之「プラットフォームの教科書」日経BP社 2019
- [13]コンデックス情報研究所「改正著作権法がよくわかる本」成美堂出版 2017
- [14]知的資産経営教育協議会「知的資産経営入門講座」マスターリンク 2018
- [15]週刊エコノミスト「稼げる特許 商標 意匠」毎日新聞出版 2018
- [16]岩永利彦「キャリアアップのための知財実務のセオリー」第一法規 2019
- [17]及川卓也「ソフトウェア・ファースト」日経BP

2019

- [17]伊藤達夫「これだけ！SWOT分析」すばる舎リンクージ2013
- [18]ジアン・ドゥーソップ「産業保健マーケティング」中央労働災害防止協会2002
- [19]洋泉社MOOK「インダストリー4.0の衝撃」2015
- [20]尾木藏人「決定版インダストリー4.0」東洋経済新報社2015
- [21]長嶋聰「日本型インダストリー4.0」日本経済新聞出版社2015
- [22]岩本晃一「インダストリー4.0」日刊工業新聞社2015
- [23]堀公俊「フレームワークの失敗学」PHP研究所2016
- [24]堀公俊「ビジネス・フレームワーク」日本経済新聞出版社2015
- [25]堀公俊「アイデア発想フレームワーク」日本経済新聞出版社2014
- [26]酒井光雄「コトラーを読む」日本経済新聞出版社2011
- [27]西谷洋介「ポーターを読む」日本経済新聞出版社2011
- [28]中野明「図解ブルー・オーシャン戦略がよくわかる本」秀和システム2018
- [29]中野明「ドラッガーの事業戦略がよくわかる本」秀和システム2018
- [30]藤屋伸二「ドラッガー経営がよくわかる本」秀和システム2018
- [31]グロービス「図解基本フレームワーク 50」ダイヤモンド社2016
- [32]グロービス「図解基本ビジネス分析ツール 50」ダイヤモンド社2016
- [33]グロービス「図解ビジネスの基礎知識 50」ダイヤモンド社2016
- [34]ウィリアム・ノードハウス「気候カジノ」日経BP社2018
- [35]ピーター・レイシー&ヤコブ・ルトクヴィスト「サーキュラー・エコノミー」日本経済新聞出版社2019
- [36]アーサー・アンダーセン「環境会計導入の実務」東洋経済新報社2000
- [37]國部克彦・伊坪徳宏・水口剛「環境経営・会計」有斐閣アルマ2012
- [38]柴田英樹・梨岡英理子「進化する環境・CSR会計」中央経済社2014
- [39]三橋規宏「環境経済入門」日本経済新聞出版社2013
- [40]前田章「環境経済学入門」日本経済新聞出版社2010
- [41]大守隆「入門テキスト環境とエネルギーの経済学」東洋経済新報社2016
- [42]植田和弘・國部克彦・岩田裕樹・大西靖「環境経営イノベーションの理論と実践」中央経済社2010
- [43]國部克彦・伊坪徳宏・中島道靖・山田哲男「低炭

素型サプライチェーン経営」中央経済社2015

- [44]國部克彦編著「環境経営意思決定を支援する会計システム」中央経済社2011
- [45]國部克彦編著「社会環境情報ディスクロージャーの展開」中央経済社2013
- [46]中島道靖・國部克彦「マテリアルフローコスト会計」日本経済新聞出版社2008
- [47]國部克彦「実践マテリアルフローコスト会計」産業環境管理協会2008
- [48]安城泰雄・下垣彰「マテリアルフローコスト会計」ジェイマック日本能率協会コンサルティング2011
- [49]國部克彦・中島道靖「マテリアルフローコスト会計の理論と実践」同文館出版2018
- [50]古川芳邦「ムダを利益に料理するマテリアルフローコスト経営」日本経済新聞出版社2014
- [51]打川和男「ISO14001 2015 のすべてがよくわかる本」秀和システム2016
- [52]東京商工会議所「eco検定公式テキスト」日本能率協会マネジメントセンター2019
- [53]伊坪徳宏・稻葉敦編著「LIME 3」丸善出版2018

1. 投稿者

- ・ 投稿者は、原則として日本経営会計学会の会員とする。
- ・ 投稿する会員は、当該年次の学会費を納入済みであることが必要である。

2. 投稿論文

- ・ 投稿論文は、日本経営会計学会の設立目的に則したテーマであり、日本語もしくは英語で書かれた未公刊の論文とする。

3. 投稿論文の種類

- ・ 投稿論文の種類は、原著論文（査読有）、実践論文（査読無）、研究ノートに分類される。

4. 投稿論文の書式

- ・ 投稿論文の原稿は、ワープロ（原則としてWord）横書きで作成する。
- ・ 本文・注・図表・謝辞・参考文献を含めて、フォーマットに則し、日本語論文の場合は第1枚目を含めて20ページ以内（A4で本文は10.5ポイント、20字×45行×2段組）、英語論文の場合は相当分量とする。
- ・ 余白は、左右20mm、上下25mmとする。
- ・ 第1枚目に、タイトル（日本語と英語）、所属・氏名（日本語とローマ字表記）をつける。
- ・ 原著論文及び実践論文の場合、第1枚目に英文要旨（Abstract）を1段組（40字×45行）で記載、15～25行程度でつける。

5. 注、図表、謝辞、参考文献

- ・ 「注」は、当該ページ下部に本文と区別して記載する。
- ・ 「図（Fig.）・表（Table）」は、そのまま本文中に挿入して通し番号をつける。
<例>図1、図2 表1、表2 Fig. 1、Fig. 2 Table 1、Table 2
- ・ 「謝辞」は、本文第1ページ下部に「注」として記載するか、本文最後に記載する。
- ・ 「参考文献」は、本文の後に一括して記載する。著者名の50音順、アルファベット順に並べる。また、同一著者の論文を複数記載する場合は、発行年の古い順に並べる。
- ・ 「参考文献」において、書籍の場合の記述は、「著者名（年号）『書籍名』出版社.」とする。
- ・ 「参考文献」において、論文の場合の記述は「著者名（年号）「論文名」『論集名』号数、発行学会等.」とする。

6. 学会誌への掲載

- ・ 学会誌への掲載は、その時期、順序などは編集委員会が決定する。
- ・ 投稿論文は、査読結果の判断に基づいて、編集委員会が掲載の可否、その種類（査読論文、実践論文、研究ノート）を決定する。

7. 著作権

- ・ 本学会誌に投稿された論文の著作権は日本経営会計学会に帰属するものとする。ただし、著者は著作権が日本経営会計学会に帰属する自身の著作物を自ら利用することができる。

8. 論文

- ・論文とは、独創的もしくは創造的な内容で、かつ「問題、目的、方法、結果、考察、結論、脚注、引用」などについて、科学論文の要件を満たすものである。
- ・論文は、原則として査読委員による査読後、学会誌への掲載の可否が決定される。
- ・論文は、投稿者の希望により実践論文として掲載を希望することが可能である。その際には、学術委員会による書式、内容などについての審査を実施する。

9. 編集委員会

- ・編集委員会は、査読委員を選出・決定し、査読に関する一連の職務を遂行する。
- ・編集委員会は、学会事務局に対して選出した査読委員を報告する。

10. 査読委員

- ・査読委員は、編集委員会および学会事務局への報告を除いて、原則匿名とする。
- ・査読委員に対し、投稿者の所属など投稿者が推定される事項について、原則匿名とする。

11. 原著論文（実践論文も準ずる）の投稿から掲載までのプロセス

- (1) 投稿者は、定められた期日までに編集委員会に投稿を申し込み、期日までに原稿のデータを送付する。
- (2) 編集委員会は、速やかに投稿者に対し論文受理の連絡をする。
- (3) 編集委員会は、速やかに論文審査委員会に対し当該論文を送付する。
その際、投稿者の氏名および所属などの匿名性を確保する。
- (4) 編集委員会は総務会と共同で、当該論文の分野・領域を考慮して査読委員を選出し査読を依頼する。
- (5) 査読委員は、査読修了後、速やかに編集委員会に査読結果を報告する。
- (6) 編集委員会は、査読結果を速やかに学会事務局に報告する。
- (7) 編集委員会は、速やかに投稿者に対し査読結果を連絡する。
- (8) 投稿者は、編集委員会からの連絡を受理した後、期日内に「4. 投稿論文の書式」に則して加筆・修正し、提出する。
- (9) 一連の査読プロセスについて、編集委員会が投稿論文を受理した後、投稿者に対する学会誌への掲載可否の連絡まで、可能な限り短期間で完了するよう努力する。
- (10) 投稿者は、学会誌への掲載可否結果について、掲載可否の連絡を受理した後 14 日以内を限度として編集委員会に対して質問をすることができる。

12. 特記事項

- ・編集委員会は、倫理的・社会的配慮等に基づいて、投稿論文の書式、表記方法、表現方法等について、投稿者に修正、変更を求めることができる。
- ・投稿論文は、原則として隨時受けつける。
- ・学会誌の発行については、年1回以上とする。

制定：2001年4月1日

和文題目 (MS明朝体16pt)

—副題— (MS明朝体12pt)

英文題目(副題) (Times New Roman10.5pt)

Abstract: (15~25行)

(40字×45行)

和文所属

和文氏名 (明朝体12pt)

(著作者が複数行になる場合は行数変更可)

氏名(英文)

所属(英文) (Times New Roman10.5pt)

見出し(ゴシック体 10.5pt)

本文 (明朝体 10.5pt)

本文

(20字×45行)

本文

(20字×45行)

日本経営会計学会入会申込

○会員の資格

- (1) 普通会員（学術会員・実務会員）
経済学・経営学・会計学・経営法学の研究者又は実務者
 - (2) 特別会員
大学院生及び研究者以外の会員で総務委員会が指定した者
 - (3) 名誉会員
著しい業績を挙げ又は本会に対する貢献度の高い者
 - (4) 学生会員（準会員）
経済学、経営学、会計学、経営法学等を専攻する学部学生
 - (5) 賛助会員（購読会員）
当学会の目的に賛同し、当学会の刊行物を購読する団体、法人
 - ② 普通会員、特別会員、名誉会員を正会員とし、学生会員を準会員とする。
 - ③ 研究者（科学者）を1種会員、実務者を2種会員とする。
 - ④ 名誉会員は、常務理事会の選出により直近の評議員会の追認を必要とする。
- （改正：平成30年8月4日）

○入会金、会費

- (1) 普通会員（研究者） 入会金無し 年会費 8,000円
普通会員（実務者） 入会金無し 年会費 8,000円
- (2) 特別会員 入会金無し 年会費 8,000円
- (3) 名誉会員 入会金、会費無し
- (4) 学生会員（学部生） 入会金 2,000円 年会費 3,000円
- (5) 賛助会員（購読会員）一口 年会費 30,000円

○入会手続き

下記、管理事務局宛に学会Webにある申込書（Word形式）をメールに添付して、お申込みください。その際、必ずメールの件名に[JASMA入会申込_氏名]と入れてください。
退会者の再入会は原則としてできません。
会費は、入会承認後に振込用紙を送付致します。

○申込書送付先

□学会管理事務局

〒164-0013 東京都中野区弥生町3-24-11 学術振興センター

TEL 03 (6276) 5710 FAX 03 (6276) 5738

E-mail : jasma-info@jasma.gr.jp

URL : <https://www.jasma-ac.net/>

日本経営会計学会入会申込書

令和 年 月 日

日本経営会計学会 御中

日本経営会計学会の目的に賛同し、入会の申し込みをいたします。

フリガナ

(氏名)

会員の種類	普通会員・特別会員・名誉会員・賛助会員・学生会員
連絡先 (住所、電話、メール)	<input checked="" type="checkbox"/> 〒 — TEL() — FAX() — E-mail()
生年月日等	昭和・平成 年 月 日
研究業績	
経歴 現職	
学歴・学位等	
所属学会等	
紹介者又は推薦者	

日本経営会計学会誌
経営会計研究 第24巻第1号

2021年3月31日 発行

発行所 日本経営会計学会
〒880-0931 宮崎県宮崎市古城町丸尾 100
宮崎産業経営大学 大内健太郎 研究室

編 集 日本経営会計学会 学術委員会
E-mail : jasma-info@jasma.gr.jp
URL : <https://www.jasma-ac.net/>

Journal of Japan Society For Management Accounting

Volume24 No.1 March 2021

Contents :

■ ORIGINAL ARTICLES

Problems Related to View Obstruction and Infringement of Landscape Interests
in Tax Accounting
:Entertainment Expense Taxation System for Damages Norio Hasegawa

The role of BSC in using an integrated report
:The perspective of external stakeholders Noriaki OKU

The Exploration of Organizational Culture with Resolution of Reversed Function
: A Case Study of Utilization of Management Control System Nobutoshi Kinumura

Organizational Isomorphism Occurs under Institutionalized Circumstances
:a Case Study in the Investment Trust Sales Industry SUZUKI,Tomomi

Research on corporate evaluation of intellectual property
-As an attempt to examine Precedents after the transfer of intellectual property rights- Hiroshi Murata

Standardization Strategy Map and Accounting Kazutaka Kawamura

■ Manuscript Preparation Guidelines

Japan Society for Management Accounting