

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
環境価値の従属構造と転換条件に関する研究	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824241	氏 名	堀口 賢二
------	---------	-----	-------

教 員	
主 査	井上 悟志 教授
審査委員 担当	藏知 弘史 先生

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

環境価値の従属構造と転換条件に関する研究

第 1 章：序論.....	P.5
1.1 研究背景	
1.2 研究の問題意識	
第 2 章：本研究の問い.....	P.18
2.1 研究目的と問い	
第 3 章：先行研究と事例レビュー.....	P.20
3.1 経済合理性（形式的合理性）と「従属性」	
3.2 環境価値の従属化メカニズムを分析する IAI・LEG・DEP の先行研究	
3.3 事例先行研究レビュー：Unilever・Renewcell・Danone	
3.4 三事例の横断比較：LEG・IAI・DEP	
第 4 章：仮説の提示.....	P.40
4.1 先行研究における限界と批判	
4.2 分析枠組みの提示：メソ層における制度隙間と三視角の作動構造	
4.3 仮説の提示	
第 5 章：検証方法.....	P.52
5.1 定性分析による検証方法	
5.2 定量分析による検証方法	
第 6 章 定性調査.....	P.55
6.1 Unilever 事案の定性分析	
6.2 Renewcell/ Circulose 事案の定性分析	
6.3 Danone 事案の定性分析	
6.4 3 事例のケース間比較：同一分析枠による横断整理	
第 7 章：定量調査.....	P.66
7.1 「制度要件と市場実務のギャップ」	
7.2 「環境価値の評価構造と戦略資源化」	
7.3 「エコ製品の採用決定」に関するアンケート	
7.4 三調査（①～③）の統合結果：制度隙間→評価構造→採用成果	

第 8 章 統合と考察.....P.70

- 8.1 本章の目的と統合の視座
- 8.2 定性×定量の整合：仮説の重層的支持
- 8.3 従属の“入口”は複数ある：パターン①と②の差異
- 8.4 統合的メカニズムの含意：なぜ“後半装置”が律速になるのか
- 8.5 反転（パターン④）へ向けた考察：設計行動が“詰まり＞補修”を逆転させる
- 8.6 本研究の限界と今後の課題
- 8.7 本章のまとめ

終章：提言とまとめ.....P.74

- 9.1 提言の基本方針
- 9.2 提言：メソ層の補修（Repair）を設計原理として実装する
- 9.3 本研究のまとめ
- 9.4 結論

参考文献・出典情報.....P.77

Appendix.....P.81

第 1 章. 序論

気候変動・資源制約の深刻化に伴い、環境問題への対応を「付加的な社会貢献」として扱う段階を超え、経営判断そのものに組み込むことを前提とした構造へと移行しつつある。

脱炭素・循環経済への移行は、科学（IPCC）—政策（EU CEAP）—経済モデル

（OECD）という上位要請の束として形成され、これを企業側の実装へ落とし込む際の“共通言語”として、開示基準（GRI）が中核に位置づけられている。すなわち、IPCC が科学的必然性を、EU CEAP が政策方向性を、OECD が経済的妥当性（影響・費用・便益の枠組み）を担い、GRI が企業実務における測定・開示・説明の形式を与えることで、環境価値は「理念」ではなく管理対象（コスト／遵守事項／説明責任）として再定義されつつある。

とりわけ近年は、GRI-TCFD-ISSB-SBTi が相互補完しながら「国際要請→企業基準→実装企業」へ接続する構造を強めている。しかし、制度整備は進む一方で、基準間の制度目的の差異や、科学的整合の不一致が残存しやすい。結果として企業段階では、複数基準を「形式的に併置して運用する統合」が生じ、環境価値は「語られ・測られ・報告される」にもかかわらず、意思決定の拘束条件としては貫通しにくい。この接合部の設計不全を問題の中心に据え、国際要請の高度化が環境価値を形式的適合へ回収しうるメカニズムと、その反転条件を検討する。

第2章. 研究目的

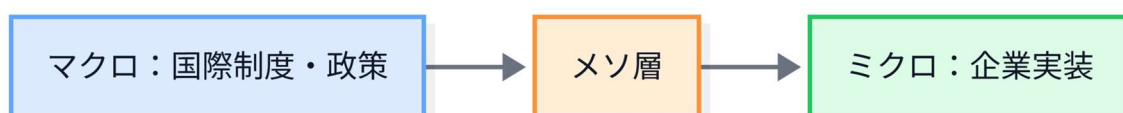
経済合理性に環境価値が従属された企業例

Unilever：USLP で環境・社会を前面化し正統性は高めたが、収益性が伴わず投資家批判で利益重視へ回帰。

Renewcell：循環技術と制度的支援・認証は先進的だったが、原料調達と需要が不足し資金繰り悪化で破産。

Danone：B Corp など ESG を先鋭化したが成長鈍化で株主と衝突し、CEO が圧力で退任。

環境価値を外部要請として外在化するのではなく、経済システムの内側で機能しうる戦略的資源へ再構築する条件を明らかにすることである。問いは「なぜ環境価値は経済合理性に従属されやすく、独自の戦略資源として機能されず、またその従属性はいかなる条件で反転・転換しうるのか。」とする。対象領域は、プラスチック包装、繊維、食品・日用品等で制度要請と市場実務が交錯しやすい消費財分野とし、制度と企業実装の接合部であるメソ層を主たる分析単位とする。



第3章. 先行研究と事例レビュー

環境価値が制度化・計量化されるほど、企業内部で「コスト／遵守」として形式的合理性（効率・計算）の評価体系に回収されやすいという従属性を、先行研究に基づき整理する。Weber の合理化／「鉄の檻」と Ritzer の「マクドナルド化」により、目的より手段の効率が目的化される構造がある。ついで、環境価値を制度・市場・技術の相互作用で資源化・評価される複合価値として再定義し、NRBV（Hart）・正統性論（Suchman）・CSV（Porter & Kramer）・政策文脈（OECD）を参照して「資源化可能性」と「回収リスク」を同時に位置づける。

三視角を統合し、従属の再生産と反転条件を導く。

- ◆ 情報の非対称性 IAI Information Asymmetry（Akerlof／Spence）
- ◆ 制度正統性 LEG Legitimacy（Meyer & Rowan／DiMaggio & Powell／Suchman）
- ◆ 資源依存非対称性 DEP Dependency（Emerson／Pfeffer & Salancik）

三事例（Unilever／Renewcell／Danone）は、LEG の先行獲得だけでは資源化に至らず、意思決定（プレミアム・契約・投資）へ届く翻訳（IAI の縮減）と配分設計（DEP の再編）が欠けると、環境価値が負債化する。

第4章. 仮説の提示

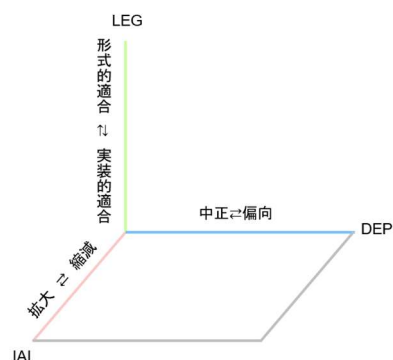
環境価値は、(1)語れる（開示基準）、(2)承認される（認証）、(3)測れる（MRV）、(4)プレミアム（価格）、(5)拘束される（契約）という翻訳過程を通過して、はじめて投資・調達・製品設計の条件となる。この5装置のいずれかで故障が起きると、環境価値が意思決定へ到達できず、説明や遵守として“処理”されると考える。

制度隙間(故障点)は次の三類型で整理する。

G (Gap : 欠落) は、接続に必要なルール（定義・境界・割当・検証・価格・契約など）が存在しない／未整備で、意思決定に載らない状態。

M (Misalignment : 不整合) は、開示・認証・MRV・プレミアム・契約が噛み合わず、単位・時間軸・責任範囲などがズレることで機能不全になる状態。

D (Decoupling : 形骸化) は、開示や認証が儀礼化し、形式的適合が成果の代替になって実装との乖離が広がる状態である。



制度隙間が従属となるメカニズムを診断するため、三つの視点を用いる。

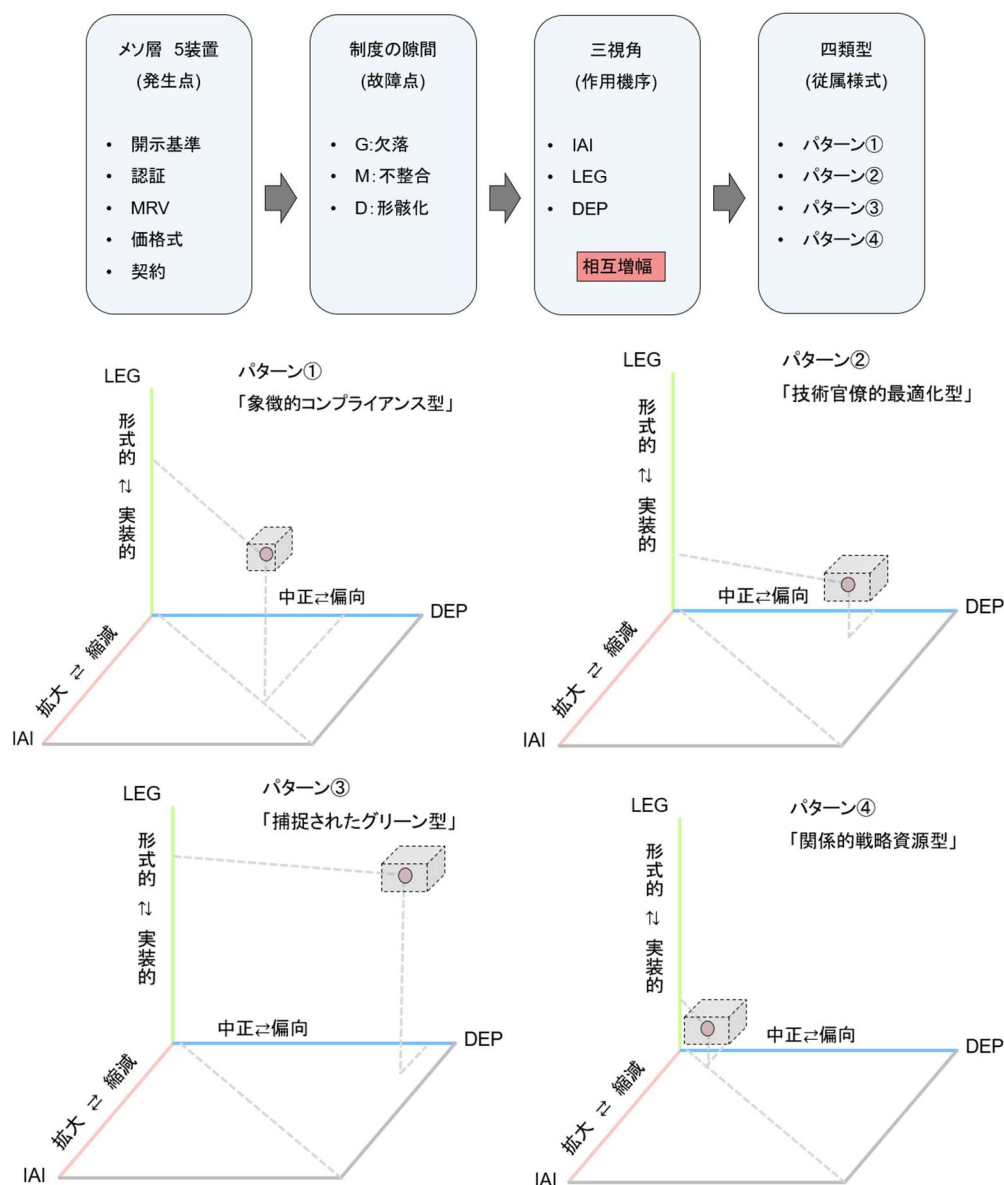
IAI は、数値やラベルが存在しても比較可能性・翻訳可能性が不足し、意思決定者（CFO、調達、顧客）が「回収の筋」を判断できない状態を指す。

LEG は、環境価値が「正しい」と承認される度合いだが、形式適合の圧力により「とりあえず合わせる」状態になり実装結合を弱め得る。

DEP は、資源供給・ルール設定・費用負担・取り分が偏在し、特定のリスクとコストを抱え、他方が調整弁として振る舞える状態を指す。

IAI・LEG・DEP による4類型（パターン分類）

- ①象徴的コンプライアンス型：開示・認証が強く LEG が高いが、プレミアム・契約が弱く、環境価値は「語れるが値付け・拘束できない」。
- ②技術官僚的最適型：環境価値は経済合理性の内部で効率化の対象として内生化されるが、配分や決定権の枠組みは動かず、短期効率の範囲に限定される。
- ③捕捉されたグリーン型：基準・認証が強い。しかし設計が外部依存企業側に偏り、偏在における負担が固定費化する。
- ④関係的戦略資源型：比較可能性が確保され、正統性が実装へ還流し、負担と利得が合意された相互依存として再編され、環境価値が取引・投資の共通基盤となる。

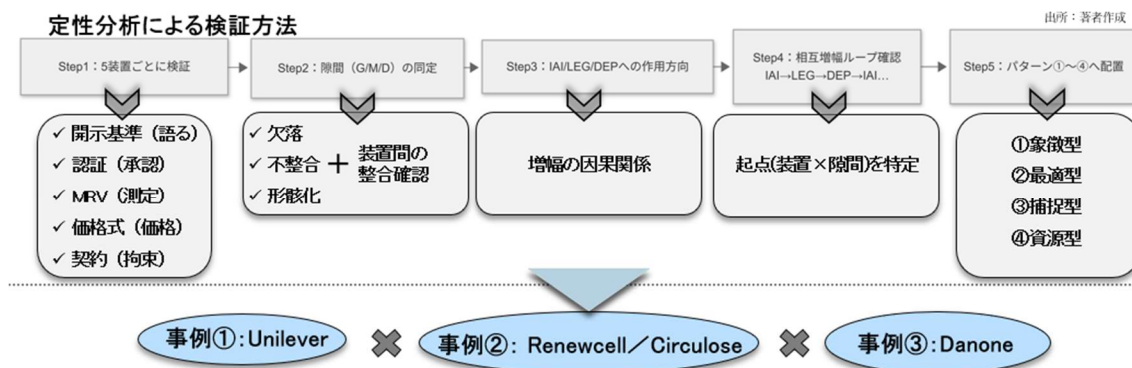


仮説 1：環境価値が経済合理性に従属するか、条件付きで戦略資源として機能するかは、マクロとミクロの接合点であるメソ層 5 装置に内在する制度隙間（G＝欠落／M＝不整合／D＝形骸化）の大小によって規定される。

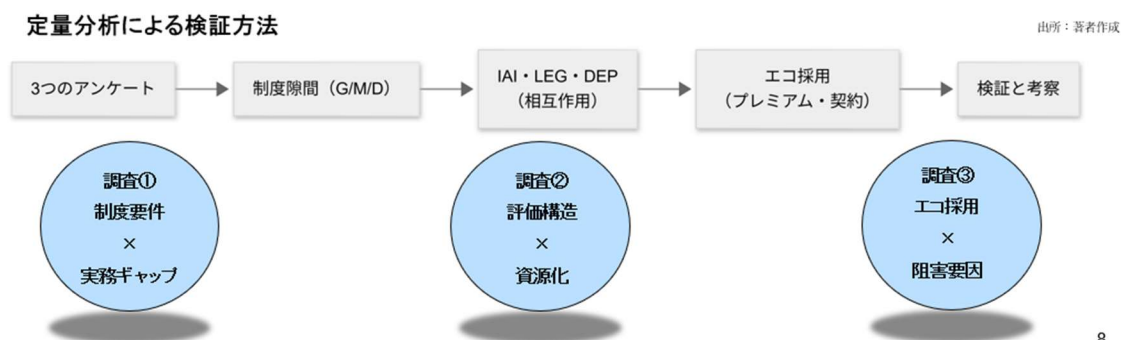
仮説 2：隙間が大きい場合は IAI・LEG・DEP が相互増幅してパターン①～③（象徴化・最適化対象化・捕捉）に収斂する一方、隙間が抑制され IAI が縮減し LEG が実装と接続し DEP が相互依存(中正)へ再編される場合、環境価値は投資判断・プレミアム・契約の拘束条件として内生化されパターン④（関係の戦略資源型）として機能する。

第 5 章. 検証方法

定性分析では、3 事例を対象に、5 装置の作動（語る→承認→測れる→プレミアム→拘束）を順に記述し、装置ごとの隙間（G/M/D）と装置間接続の故障点を同定した上で、IAI・LEG・DEP への作用方向と自己強化ループを整理し、①～④へ配置する。



定量分析では、(1)制度隙間（n=200）、(2)評価構造と資源化行動（n=200）、(3)エコ採用決定（n=68）を 5 件法で測定し、段階対応（隙間→評価構造→エコ採用成果）の整合を確認する。



8

第 6 章. 定性調査

Unilever は、開示・認証・基準準拠により承認（LEG）が強いが、MRV は境界や粒度の揺れを抱え、さらにプレミアム・契約が G として残る。このため、LEG が高いほど外部承認への依存が増え（DEP 偏在）、環境価値の比較・写像が不安定（IAI 残存）となり、LEG→DEP→IAI の循環が強まって「象徴的コンプライアンス型（①）」に近づく。

Renewcell/Circulose は、最先端技術により制度的承認は得やすいが、需要コミットとプレミアムと拘束が弱く、プレミアム・契約が G として露出する。景気局面などで需要が外れると IAI が再燃し、見える化や要請が先行しても、調達・需要の調整を主導できず DEP が偏在しやすい。結果として、承認先行→需要不足→DEP 偏在→IAI 再燃という形でミスマッチが固定されやすい。

Danone は、理念を制度化する動きが強い一方、理念 KPI と財務 KPI の翻訳不足が IAI として顕在化し、正統性の自己目的化が起点となって市場規律（DEP）が介入した。ここでは、IAI（理念→財務の翻訳不全）と LEG（形式的強化）が重なるほど、DEP が強まり、CEO 交代を経て財務ゲート（ROIC 等）を強化する方向に収束したため、「技術官僚的最適化型（②）」として整理できる。

3 事例の相関は、「どの装置の損傷が支配的か」で従属の入口が決まる点が確認された。Unilever/Danone は LEG 側の強さが入口になりやすく、Renewcell は価格×契約（後半装置）の欠落が入口になりやすい。そして反転の鍵は共通して、MRV×プレミアム×契約を束ね直し、環境価値を“説明”から“意思決定の拘束条件”へ固定することに収斂する。

第 7 章. 定量調査

調査①では平均 3.58/5 と中～高水準で、特に「コスト・工数が成果と比例しない」3.69、「定義の食い違いで評価が安定しない」3.65、「プレミアム・契約に反映されない」3.62 が高かった。

調査②では、IAI 困難 3.52、LEG 形式化 3.62、DEP 制約 3.51 と「詰まり」が高い一方、設計行動 3.35、資源化認知 3.41 と相対的に低かった。

調査③ではエコ採用成果 3.34（Top2 約 41%）と中位に留まり、阻害要因は IAI 側（2.89）より DEP 側（3.25：コスト・供給不安・依存）が強かった。

三調査は、制度隙間が IAI・LEG・DEP の同時上昇として現れ、エコ採用が最終的に DEP 制約で押し戻されるという因果連鎖と整合する。

第 8 章. 統合と考察

環境価値が意思決定（価格・契約・投資）に乗らない主因は、単純な情報不足ではなく、メソ層に仮定した 5 装置（語る／承認／測れる／値が付く／拘束される）のうち、前半が進んでも後半（プレミアム・拘束）が弱いまま残ることである。制度隙間が大きいほど、比較困難（IAI）・形式適合（LEG）・配分偏在（DEP）が相互増幅し、環境価値は取引条件に固定されにくく従属が持続する。

定量結果はこの連鎖と整合する。制度隙間の中～高水準で、とくに「コスト・工数が成果に比例しない」「定義の食い違いで評価が安定しない」「プレミアム・契約に反映されない」といった後半装置への接続不足（欠落／不整合）が強い。同時に、IAI 困難・LEG 形式化・DEP 制約という“詰まり”は高い一方で、補修（設計行動）と資源化認知は相対的に低く、採用成果は中位に留まる。採用を押し戻す力は IAI 側より DEP 側が強く、従属の主戦場が後半装置にあることを示唆する。

したがって反転（④）に向けた介入点は、「測定や開示を増やすこと」ではなく、後半装置を補修して環境価値を“説明対象”から“意思決定の拘束条件”へ変換することにある。具体的には、MRV を比較可能性として整え、プレミアムに写像し、契約によって拘束条件として固定する——この MRV×プレミアム×契約の束ね直しが、IAI の低下、LEG の実効化、DEP の偏在抑制を同時に満たすとき、制度隙間は抑制され、従属から反転へ近づく。

最終章. 提言とまとめ

本研究の結論は、環境価値が戦略資源化しにくい主因を「情報不足」ではなく、制度と実装の接合部であるメソ層の設計不全として捉え直した点にある。メソ層に5装置（語る／承認／測れる／値が付く／拘束）を仮定すると、制度隙間（欠落・不整合・形骸化）が大きいほど比較困難・形式適合・依存偏在が相互に増幅し、環境価値がプレミアム・契約・投資判断に固定されず従属が持続する。3事例×3調査の統合は、前半装置が進んでも後半装置（プレミアム・拘束）が律速になり成果が空洞化すること、採用を押し戻す力がとくに依存制約側で強いことを示した。反転（④）には、MRV×プレミアム×契約を束ね直し、環境価値を「説明」から「意思決定の拘束条件」へ転換する補修が必要である。

限界と今後の課題

①事例が3社に限定され一般化に留保があること、②定量が平均値中心で媒介・交互作用の厳密検証が未実施なこと、③採用調査のサンプルが小さく層別分析に限界があること、④プレミアム・契約の実データを直接観測していないこと、⑤需要側要因を主軸に組み込めていないことにある。

今後の課題は、個票データによる媒介モデル（制度隙間→IAI/LEG/DEP→採用）の検証と、縦断データによる制度改訂・需給変動の動学把握を進めつつ、プレミアム・契約・MRVの設計要件を具体化して反転条件を精緻化することである。加えて、他産業への外挿可能性を検証するとともに、需要側（消費者・小売・ブランド競争）を統合し、「制度・企業実装→市場受容→採用成果」の接続を実証する必要がある。具体的には、WTPや購買実験、店頭条件（価格・品揃え・表示）の分析、ならびに小売・ブランド側の調達条件（棚割・販促・最低調達比率等）がプレミアム・契約設計に与える影響を組み込み、需要側制約が従属を強化する局面と、需要側から反転条件が形成される局面を区別して検討することが課題となる。

参考文献（抜粋）

- ✓ 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』東京：ダイヤモンド社.
- ✓ リッツア, G.（著）・正岡寛司（監訳）（2024）『21世紀新版 マクドナルド化した社会：果てしなき合理化のゆくえ』東京：早稲田大学出版部.
- ✓ GRI（2021）GRI 1–3.
- ✓ TCFD（2017）Recommendations.
- ✓ IFRS/ISSB（2023）IFRS S2.
- ✓ WRI & WBCSD（GHG Protocol）.
- ✓ ISO 14065（2020）.
- ✓ DiMaggio & Powell（1983）Institutional Isomorphism.
- ✓ Pfeffer & Salancik（1978）Resource Dependence.