

経営トップの特性とサステナビリティ経営

経営学部経営学科 中尾 悠利子

1. はじめに

2018年1月、世界最大資産運用会社ブラックロックの会長兼最高経営責任者（CEO）ラリー・フィンク氏は、次の書簡を世界のCEOに送付した。

上場、非上場を問わず、企業には社会的な責務を果たすことが求められています。企業が継続的に発展していくためには、すべての企業は、優れた業績のみならず、社会にいかに関与していくかを示さなければなりません。企業が株主、従業員、顧客、地域社会を含め、すべてのステークホルダーに恩恵をもたらす存在であることが、社会からの要請として高まっているのです。

この書簡が意味するところは、いかに環境課題や社会課題と言われるサステナビリティを事業の中核に据えることが問われている。その中でも企業のCEO(Chief Executive Officer)、いわゆる経営トップは企業戦略の策定に大きく関与している。そのためサステナビリティ経営をどこまで進めるかは企業の意思決定を担う経営トップの役割が大きい (Percy, 2000; Quazi, 2003; Pedersen, 2010; Mazutis and Zintel, 2015; Davidson et al, 2019)。

それでは経営トップの違いによってサステナビリティ経営へのパフォーマンスに違いは見られるのか。たとえば、世界のCEOを対象に、その違いを示したランキングが存在する。Harvard Business Review (HBR) は毎年、CEOの在任期間中の株主総利回り (TSR) および時価総額の増加に基づき「世界で最もパフォーマンスの良いCEO100」を選出している。なお、HBRは財務パフォーマンスの要素に加えて2015年のランキングから新たにサステナビリティスコア¹を同ランキングの要素に3割程度加味している。

2019年の同ランキングによると我が国を代表するCEOが6人ランクインしている。財務ランキングではファーストリテイリングの柳井正氏が7位、日本電産の永守重信氏が16位と比較的上位に位置づけられている。しかし、サステナビリティ経営の取り組みが考慮されたサステナビリティスコアを含めた総合ランキングでは、日本電産の永守重信氏は43位にファーストリテイリングの柳井正氏は54位に大きく後退している。他方、花王の澤田道隆氏は財務ランキングでは177位であるが、サステナビリティスコアが考慮されたことにより総合ランキングは36位に前進している。このランキング結果から言えることは、同じ日本企業のCEOであったとしても各人のサステナビリティ経営への姿勢が異なるため、サステナビリティパフォーマンスに違いが見られる。つまり、サステナビリティへの姿勢やそのパフォーマンスには経営トップの特性の違いが考えられる。

海外文献では経営トップの特性によるサステナビリティパフォーマンスの違いを検証した研究が

蓄積されつつある。たとえば、経営トップの特性とサステナビリティパフォーマンスの関連をレビューした Mazutis and Zintel (2015)では、リーダーシップスタイルや経営者の価値観などの特性を検討するとともに、経営トップのデモグラフィック属性(性別や教育分野、環境部の経験、在職期間など)とサステナビリティパフォーマンスとの経験的研究を考察している。Mazutis and Zintel (2015)は、リーダーシップの中で価値や態度、認識、スタイルはサステナビリティ経営やパフォーマンスにプラスの影響を示す研究が多いものの、デモグラフィック属性はプラスとマイナスの影響の両方が存在し、一律な結論には至っていないと示している。

我が国では本論文の研究対象である企業のサステナビリティ課題への対応ではないが、経営トップの特性に関するいくつかの先行研究が試みられている。旭川 (2015) では IPO までの期間を経営トップの特性として年齢や創業者 CEO の有無との関連で分析し、経営トップの年齢にプラスの影響を示している。綾高・小久保(2019)では、CEO のキャリアと企業パフォーマンスの関係を検証したところ CEO の就任年齢が若く、また入社後早期に CEO に就任するほど株式時価総額に正の効果を示した結果が得られている。これらの研究から経営トップ特性の「在職期間」や「年齢」と財務パフォーマンスとの関連が明らかにされている。しかしながら、我が国の経営トップ特性とサステナビリティとの直接的な検証を行った研究は存在しない。したがって、海外研究とは異なり、我が国の文脈による経営者資質はサステナビリティ課題対応に関連があるかどうかを検証する必要がある。そこで本論文ではサステナビリティ課題対応へのイニシアティブを高める経営トップの特性を解明することを目的とする。本論文による結果はサステナビリティ経営の推進につながる経営トップの資質への示唆につながると考える。

2. 先行研究

従来研究では組織レベルでのサステナビリティパフォーマンスとの関連を検証する研究が多く存在していた(Barnett and Salomon, 2012; Awaysheh et al., 2020)。しかしながら、サステナビリティ課題への対応は長期的で不確実な事象であることから、経営トップのイニシアティブの重要性が指摘されている (Percy, 2000; Davidson et al, 2019)。本節では経営トップの特性とサステナビリティ課題への対応の研究を概観する。次に、我が国における経営トップとサステナビリティ課題に関連した研究を取りあげ本論文の分析視角を提示する。

Carpenter et al. (2004)は、アッパーエシュロン理論ⁱⁱのパーспекティブから経営者の価値観や認識よりも、CEO の特性に性別や在職期間や教育、経験などを統合することにより、企業パフォーマンスに関連する見解を示している。サステナビリティと経営トップの特性に関するレビューを実施した Mazutis and Zintel (2015)によると、経営トップの「在職期間」は、サステナビリティパフォーマンスにプラスの影響を示す研究とマイナスの影響を示す研究の双方を示している。その理由は、在職期間が長期の CEO は複雑な組織対応の調整が可能となるためサステナビリティに対応する見解もあれば、在職期間の短い新しい CEO の方が組織のしがらみにとらわれなくて、サステナビリティに積極

的になるとの考察もあるためである。しかしながら、Chen(2019)の研究では、CEO の在職期間が短いほどサステナビリティパフォーマンスが有意に高い分析結果を示している。Chen(2019)の見解では、キャリア懸念としてのシグナグリング解釈を用いてCEO は早期にサステナビリティ取り組むことで、CEO の離職率を軽減できる効果を示唆している。つまり、経営トップの在職期間とサステナビリティに関しては、経営トップの組織調整能力やキャリア懸念など経営トップの資質とも関連していることが窺える。

経営トップの教育分野との関連では、Manner (2010)、Huang(2013)やLewis et al. (2014) があげられる。Manner (2010)の分析では、人文科学の学士号のCEO は、サステナビリティパフォーマンスにプラスの影響を示したが、経済学の学士号では、逆にマイナスの影響を示した。Huang(2013)は、経営トップの特性として、平均年齢、国籍、性別(男性、女性)、経営者の学歴では、経営学修士と理学修士を採用し、米国におけるサステナビリティ格付けとの関連を検証している。この結果、継続してサステナビリティ格付けにランクインされる経営トップへの影響は、経営学修士および理学修士の変数が最も有意な関係であると示している。Lewis et al. (2014) は、米国企業のCEO を対象とし、経営トップの特性と自発的環境情報開示との関連性を検証している。教育分野には、経営学修士の学位、法律の学位といった教育特性を採用している。分析結果は、自発的環境情報開示により積極的なCEO は、新しく就任したCEO と経営学修士を取得しているCEO であることが示された。

これらの研究から、諸外国の文献においては、海外におけるサステナビリティパフォーマンスと経営トップの特性に在職期間の長短や経営学修士や人文科学、法学などの出身学部との関連が示されている。しかしながら、我が国で経営トップの出身学部や在職期間と、サステナビリティパフォーマンスとの関連を分析した研究はまだ存在していない。

我が国の研究では経営トップの特性ではないが、中尾(2018)ではサステナビリティ報告書の経営トップメッセージⁱⁱを対象とし、経営トップの言葉の使用傾向と環境・社会パフォーマンスとの関連を検証している。中尾(2018)は環境・社会パフォーマンスの悪い企業は、経営トップメッセージの言葉において曖昧な言葉を環境・社会パフォーマンスの良いパフォーマンスと比べて使用する傾向があることを示した。この研究から経営トップメッセージという経営トップのサステナビリティ課題への姿勢と企業の環境・社会パフォーマンスとの関連が明らかにされている。また、我が国の経営トップの特性とサステナビリティ対応との関連ではないが、先に述べた旭川 (2015) や綾高・小久保(2019)が年齢や創業有無、CEO 就任までの在職期間での分析が行われている。しかしながら、海外文献で挙げられている教育分野と経営トップとの関連は示されていない。

我が国では高等教育の進学時点での教育分野が相対的に重視され、大きく文系・理系に分かれる大学進学がターニングポイントと言われている(小倉、2012; 岡本、2020)。このような文系理系の違いに関して、浦坂(2014)は文系出身者と理系出身者との所得の違いを分析している。彼女の結果によると、若年期では文系出身の方が年収は良いものの、40歳以降では理系出身の方が、文系出身者よりも所得が高いことが示された。これらの傾向から浦坂(2014)では、理系出身の方が、文系出身者

よりも付加価値額が高く、新たな価値創造を生む資質があると示唆している。サステナビリティ課題への対応は、短期的に収益を高める取り組みではなく、様々な要因が関連し、長期的な価値創出を高めると指摘している。つまり、経営トップによる理系の資質は、長期視野で取り組むサステナビリティ課題への意志決定に及ぼす可能性が考えられる。

加えて本論文では、経営トップのサステナビリティイニシアティブを検討するため、経営トップ自らのコミットメントにより、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加しているかどうか国連グローバル・コンパクト (UN Global Compact) ^{iv}署名に着目する。UNGC 署名経営トップに関して、たとえば、Lacy et al. (2012) は、アクセンチュアと国連グローバル・コンパクトが、766名のCEOを対象に、オンライン調査を実施している。その結果、それら経営トップは、サステナビリティ経営は戦略的重要性を増しており、長期的な成功に不可欠であるとの見解を示している。また、UNGCの取り組み自体を対象とした研究では、UNGC署名自体は企業に対して安易に行うことが課題であり、国連の定めたサステナビリティに対して、企業は応答できていないとの指摘を挙げている (Arevalo and Fallon, 2014; Voegtlin and Pless, 2018)。これらの研究結果から分かることは、UNGC署名の経営トップの特性として、サステナビリティへの意識は高いことが分かる。しかし、これらの研究からはUNGC署名経営トップとそのサステナビリティ課題への姿勢やそのパフォーマンスとの関連は検証されていない。

以上により、経営トップの特性はサステナビリティに関連することを確認した。しかしながら、我が国の経営トップの特性とサステナビリティへの姿勢を直接的に検証された研究は存在しない。そこで、本論文ではこれらの先行研究を踏まえ、我が国の経営トップを対象とし、我が国の経営トップの特性として、教育的文脈に即した「教育分野」や「在職期間」、「UNGC署名有無」とサステナビリティとの関連を解明する。

3. 経営トップの特性

経営トップの特性は次の3つを採用する。第1に、先行研究 (Huang, 2013; Lewis et al, 2014) に則り、経営トップの「在職期間」を取りあげ、対象とする年に在職して何年目になるのかをもとに、1年～4年、5年～8年、9年以上の3つに区分した。第2に、先行研究にあげられた出身学部の違いとして、我が国の文脈に即した「文系学部・理系学部出身者の違い」^{vi}を採用する。第3に本論文では経営トップの特性の違いによるサステナビリティイニシアティブを検討するため、国連へのサステナビリティ経営へのコミットメントとして経営トップ自ら国連グローバル・コンパクト (UN Global Compact) に署名するトップ^{vi}をひとつの特性とする。表1に、これらの経営トップの特性別の記述統計量を示している。

表1 経営の特性に関する記述統計量

文系	理系	合計
310	284	594
在職期間1年～4年	在職期間5年～8年	在職期間9年以上
341	149	104
594		
UNGC署名企業	UNGC署名なし企業	
152	442	594

4. 経営トップメッセージのテキスト分析

サステナビリティ報告書の経営トップメッセージを対象に、言語分析ソフトのテキストマイニングを用いた分析について説明を加える。テキストマイニングとは自然言語であるテキストを構造化データとして扱え、統計分析が可能である。本論文では学術研究で採用されている IBM SPSS Text Analytics for Surveys 4.0 (以下、TAFS) のソフト^{viii}を採用した。

対象企業は、サステナビリティ報告書に掲載されている経営トップメッセージのテキストを分析する。そのため、サステナビリティ報告書を発行している企業を対象とし、その発行を規定する要因として挙げられている企業規模の大きい企業(Brammer and Millington, 2006; Gallo and Christensen, 2011; Schreck and Raithe1, 2018)として売上高上位100社のうち、2008年から2018年まで継続してサステナビリティ報告書を発行している54社を対象とした。

経営トップメッセージのテキスト分析の手順は図2の通りである。はじめに、図2のstep2からstep4にてTAFSによりテキスト処理を行い、1文に言及される用語を企業別に集計した。その集計頻度が100以上の用語を選定した。その次に類似度によりグループ分けを行うクラスター分析^{ix}を行った。これらのクラスター分析によって、類似度が近い用語を主成分分析によって算出した得点を使用する。



図1 サステナビリティ報告書の経営トップメッセージの分析プロセス

表2～表13のクラスターグループ各々の主成分分析結果を示す。表2～表13の通り、第1および第2主成分の累積寄与率が約70%に達しているため、第1主成分および第2主成分で各グループの特徴が説明できる。そこで、各企業の主成分1の得点と主成分1の寄与率および主成分2の得点と主成分2の寄与率を合計した値を各企業の主成分得点とした。それらの得点をグループ化とし、それらを本論文における経営トップのサステナビリティへ姿勢と捉え、経営トップの特性に違いがあるかを平均値の差の検定により分析した。

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.83	61.04%	61.04%
2	0.73	24.27%	85.31%
3	0.44	14.69%	100.00%
	主成分1	主成分2	主成分3
成長	0.634	0.019	-0.773
企業価値	0.542	-0.724	0.427
顧客	0.551	0.690	0.469

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.52	50.61%	50.61%
2	0.82	27.46%	78.08%
3	0.66	21.92%	100.00%
	主成分1	主成分2	主成分3
私	0.580	0.563	0.588
未来	0.627	0.152	-0.764
変革	0.520	-0.812	0.265

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.46	48.77%	48.77%
2	0.87	28.89%	77.66%
3	0.67	22.34%	100.00%
	主成分1	主成分2	主成分3
自ら	0.562	0.636	0.529
志	0.644	0.065	-0.762
チャレンジ	0.519	-0.769	0.373

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.50	37.43%	37.43%
2	0.96	23.92%	61.34%
3	0.85	21.33%	82.67%
	主成分1	主成分2	主成分3
CSR	0.470	0.684	0.187
エネルギー	0.469	-0.360	0.774
ダイバーシティ	0.572	0.230	-0.433
経営理念	0.481	-0.591	-0.423

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.55	51.67%	51.67%
2	0.91	30.31%	81.97%
3	0.54	18.03%	100.00%
	主成分1	主成分2	主成分3
ステークホルダー	0.674	0.024	-0.738
信頼	0.544	0.659	0.519
対話	0.499	-0.752	0.432

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.78	44.60%	44.60%
2	0.87	21.70%	66.30%
3	0.70	17.48%	83.77%
	主成分1	主成分2	主成分3
従業員	0.507	-0.519	0.107
精神	0.481	0.548	-0.664
人財	0.493	0.474	0.720
取引先	0.518	-0.453	-0.173

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.41	47.02%	47.02%
2	0.93	30.88%	77.90%
3	0.66	22.10%	100.00%

	主成分1	主成分2	主成分3
思い	0.661	0.196	-0.724
我々	0.400	-0.909	0.119
自分	0.635	0.369	0.679

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.27	42.40%	42.40%
2	0.93	30.87%	73.27%
3	0.80	26.73%	100.00%

	主成分1	主成分2	主成分3
品質	0.462	-0.887	0.019
安心	0.625	0.341	0.702
担う	0.629	0.313	-0.712

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.61	53.71%	53.71%
2	0.73	24.26%	77.96%
3	0.66	22.04%	100.00%

	主成分1	主成分2	主成分3
ガバナンス	0.597	0.041	-0.801
イノベーション	0.569	0.682	0.459
ESG	0.565	-0.730	0.384

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.36	45.22%	45.22%
2	0.88	29.41%	74.63%
3	0.76	25.37%	100.00%
	主成分1	主成分2	主成分3
社会貢献	0.536	-0.749	0.389
倫理	0.633	0.051	-0.772
教育	0.559	0.660	0.502

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.43	47.73%	47.73%
2	0.91	30.33%	78.06%
3	0.66	21.94%	100.00%

	主成分1	主成分2	主成分3
地球温暖化	0.416	-0.909	0.031
環境経営	0.640	0.317	0.700
生物多様性	0.646	0.272	-0.713

主成分 No.	固有値	寄与率(%)	累積(%)
1	1.55	51.65%	51.65%
2	0.88	29.26%	80.91%
3	0.57	19.09%	100.00%

	主成分1	主成分2	主成分3
労働	0.607	0.470	0.641
人権	0.655	0.160	-0.738
サステナビリティ	0.450	-0.868	0.211

5. 経営トップの特性とサステナビリティ姿勢の分析結果

第1の分析である経営トップの特性の違いとサステナビリティ姿勢である経営トップメッセージの

クラスターグループの平均値の差の検定を行った。表 14 にその分析結果を示す。

表 14 経営トップの特性とサステナビリティ姿勢の分析結果

	文0、理1		在職期間4年以内		在職期間9年以上		UNGC署名	
	0	1	0	1	0	1	0	1
N	310	284	253	341	490	104	442	152
成長、企業価値、顧客	-0.01	0.01	-0.02	0.01	0.00	0.02	0.03	-0.09*
私、未来、変革	0.01	-0.01	-0.09	0.06**	0.02	-0.11	0.01	-0.03
自ら、志、チャレンジ	0.04	-0.05	0.04	-0.03	-0.02	0.08	0.02	-0.06
CSR、エネルギー、ダイバーシティ、経営理念	0.01	-0.01	-0.03	0.02	0.02	-0.09*	0.01	-0.02
ステークホルダー、信頼、対話	-0.04	0.05	-0.06	0.04	0.01	-0.04	0.02	-0.05
従業員、精神、人財、取引先	0.07	-0.07**	0.02	-0.02	-0.03	0.16**	0.02	-0.05
思い、我々、自分	-0.02	0.02	-0.07	0.05*	0.01	-0.06	0.00	-0.01
品質、安心、担う	-0.03	0.04	-0.06	0.05*	0.02*	-0.12**	0.01	-0.03
ガバナンス、イノベーション、ESG	-0.05	0.05	-0.03	0.02	0.02	-0.09	0.03	-0.1*
社会貢献、倫理、教育	-0.01	0.01	0.01	-0.01	0.00	0.01	0.01	-0.04
地球温暖化、環境経営、生物多様性	-0.09	0.09**	-0.10	0.07**	0.03	-0.15**	-0.05	0.15*
労働、人権、サステナビリティ	-0.06	0.06*	-0.03	0.02	0.01	-0.07	-0.05	0.15**

**は1%水準、*は5%水準で有意であることを意味する（いずれも両側検定）。

表 14 の文系および理系の違いでは、「従業員、精神、人財、取引先」が文系の多く使用する傾向に 1%水準で有意な結果が示された。「地球温暖化、環境経営、生物多様性」および「労働、人権、サステナビリティ」の用語グループに関しては理系が 1%水準ならびに 5%水準でそれらの用語を多く使用する有意な結果が示された。文系出身の経営トップは、「精神」などやや主観的な言葉を使用する傾向があり、理系出身の経営トップは「地球温暖化」や「労働」など明確に環境・社会課題と分かる用語を使用する傾向が示された。文系出身と理系出身の経営トップで、サステナビリティ課題への認識や用語の使用傾向に違いが示された。

次に、在職期間の短い経営トップとそれ以外の経営トップによる違いは、「私、未来、変革」および「地球温暖化、環境経営、生物多様性」が 1%水準で、また、「思い、我々、自分」および、「品質、安心、担う」が 5%水準で有意な結果が示された。「私」や「未来」などの強い用語が、また「思い」や「安心」などのやや主観的な言葉も使用され、就任したての経営トップの思いが語られていると推察される。環境課題の明示的な言葉である「地球温暖化」の用語も在職期間が短い経営トップに多く

見られることは、環境課題に対しての積極的な姿勢が窺える。

他方、在職期間9年以上と長期の経営トップとそれ以外の経営トップによる違いは、「サステナビリティ、エネルギー、ダイバーシティ、経営理念」が5%水準で「品質、安心、担う」および、「地球温暖化、環境経営、生物多様性」が1%水準で、長期在職期間の経営トップは在職期間の短い経営トップよりも、それらの用語を使用しない傾向が示された。他方で、「従業員、精神、人財、取引先」の用語は在職期間の短い経営トップよりも長期在職期間の経営トップがよりそれらの用語を使用する傾向が示された。加えて、在職期間の長い経営トップは、「サステナビリティ」、「品質」、「地球温暖化」などの用語を使用しない傾向が示された。つまり、在職期間の長い経営トップは、直接的な環境・社会課題の用語は使用せず、短期の在職期間の経営トップは異なる独自のサステナビリティへの考え方を持っているものと推察される。

表14の一番右列のUNGCへの署名有無の経営トップに関しては、UNGC署名の経営トップは、「成長、企業価値、顧客」および「ガバナンス、イノベーション、ESG」の用語に関して、UNGC署名していない経営トップと比較してこれらの用語を使用していない傾向が示されている。他方で、UNGC署名の経営トップは「地球温暖化、環境経営、生物多様性」や「労働、人権、サステナビリティ」の用語に関して、署名していない経営トップよりも多く使用する傾向が示された。UNGC署名経営トップは、国連への自社のサステナビリティ経営へのコミットを示すことから、地球温暖化やサステナビリティなど、環境・社会課題を重視していることが分かる。他方で、国連への自社のサステナビリティをコミットしていない経営トップは、UNGC署名経営トップよりも企業価値などの用語を使用し、成長重視している姿勢が言葉の使用傾向から窺える。

本節の分析結果より、教育分野や国連GCへの署名、在職期間の長短など、経営トップの特性の違いがサステナビリティへの姿勢にも影響していることが推察される。

6. 結論

本論文では我が国の企業を対象とし、経営トップの特性がサステナビリティの姿勢やパフォーマンスに関連しているのかを検討した。本研究は以下の点で既存研究への貢献に値する。第1に、海外研究の教育分野の代理変数とは異なり、わが国の教育分野の特徴である「文理」の違いを採用し、研究開発や技術部門などの「理系」出身の資質が、経営トップのサステナビリティ経営への姿勢に関わる点を示した。第2に、UNGCが求める取り組みと実際の企業の取り組みに隔たりの存在を指摘されているが (Sethi and Schepers, 2014)、本研究からは、UNGC署名の経営トップは、内実ともに経営トップのイニシアティブを発揮し、国際的な社会規範への経営トップの積極的な関わりが示唆された。第3に、経営トップの特性とサステナビリティへの姿勢を経営トップメッセージのテキスト分析から検討を行い、企業のサステナビリティ経営を検討する上での新しい視点を提示した。

ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の増大も背景に、企業価値向上をする上でもサステナビリティ経営が重視される中、本論文では次の実践的なインプリケーションを提示する。経営トップの特性

の違いがサステナビリティの姿勢に影響を及ぼす本論文の分析結果は、我が国企業の経営トップのマネジメント能力を高める施策の重要性が指摘できる。たとえば、齋藤・澤(2021)がここ30年の日本企業の経営トップのキャリアパスを調査したところ、直近では役員としてトップマネジメントを経験する期間が短く、これが低業績要因のひとつの課題と挙げている。齋藤・澤(2021)の指摘を踏まえ、本論文の主題と照らし合わせて検討すると、トップマネジメントにおけるキャリアパスの段階で、企業の長期的価値を見据えたサステナビリティ課題認識を醸成するマネジメント教育の必要性が示唆できよう。経営トップの特性から経営者のマネジメント資質の重要性を明示した本研究は、我が国企業のサステナビリティ経営を促進する上での貢献と言える。

付記 本論文は中尾悠利子・奥田真也・喜田昌樹「経営トップの特性とサステナビリティ経営」『公立鳥取環境大学経営学部 ディスカッションペーパー』No. 2021-01. を加筆修正したものである。また、公立鳥取環境大学特別研究費の助成を受けたものである。

参考文献

- [1] 旭井亮一「CEO 特性が創業から IPO までの期間に与える影響(Characteristics and Time-To-IPO in Japanese Industry in 2015)」『年次学術大会講演要旨集』11(5): 291-294. 2016.
- [2] 綾高徳・小久保欣哉「わが国における CEO のキャリア実態調査—TOPIX500 社における CEO のキャリアカーブと企業パフォーマンスとの関係性を中心に—」『JRI レビュー』11(72): 107-117. 2019.
- [3] 浦坂純子「文系・理系どっちが得か—所得比較を中心に—」『電子情報通信学会 通信ソサイエティマガジン』7(4): 256-263. 2014.
- [4] 岡本紗知「文系観・理系観の形成プロセスの解明—国立大学の学生を対象として—」『科学教育研究』44(1): 14-29. 2020.
- [5] 小倉康「理系文系進路選択に関わる意識調査—学校属性別集計結果の概要—(国立教育政策研究所プロジェクト)『中学校・高等学校における理系進路選択に関する研究』初等中等教育 015). 国立教育政策研究所紀要 第 149 集. 2012.
- [6] 喜田昌樹『新テキストマイニング入門: 経営研究での「非構造化データ」の扱い方』白桃書房. 2018.
- [7] 齋藤卓爾・澤英二「日本企業のキャリアパスの変化:1990-2020」、「経営人材育成、早期・計画的に企業統治新時代」、日本経済新聞所収(2021年2月23日).
- [8] 中尾悠利子「言葉と環境/社会パフォーマンスとの関連—テキストマイニングによる CSR レトリック分析—」『社会関連会計研究』(30): 63-84. 2018.
- [9] 中尾悠利子・奥田真也・喜田昌樹「経営トップの特性とサステナビリティ経営」『公立鳥取環境大学経営学部 ディスカッションペーパー』No. 2021-01.
- [10] Arevalo, J. A., and T. F. Francis. “Assessing Corporate Responsibility as a Contribution to Global Governance: the Case of the UN Global Compact.” *Corporate Governance* 8(4): 456-470. 2008.
- [11] Awaysheh, A., R. A. Heron, T. Perry, and J. I. Wilson “On the Relation Between Corporate Social

- Responsibility and Financial Performance.” *Strategic Management Journal* 41 (6):965-987. 2020.
- [12] BlackRock, LETTER TO CEO 2018, A Sense of Purpose,
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/ceo-letter-2018>(accessed 21 May 2020).
- [13] Barnett, M. L., and R. M. Salomon. “Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance.” *Strategic Management Journal* 33(11): 1304-1320. 2012.
- [14] Brammer, S. and S. Pavelin. “Voluntary Environmental Disclosures by Large UK Companies.” *Journal of Business Finance* 33(7-8): 1168-1188. 2006.
- [15] Carpenter, M. A., M.A. Geletkanycz., and W.G. Sanders. “Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. .” *Journal of Management* 30(6): 749-778. 2004.
- [16] Chen, W. Z. and G. Z. Xindong. “CEO Tenure and Corporate Social Responsibility Performance.” *Journal of Business Research* 95: 292-302. 2019.
- [17] Davidson, R. H., A. Dey, and A. J. Smith. “CEO Materialism and Corporate Social Responsibility.” *The Accounting Review* 94(1): 101-126. 2019.
- [18] Hambrick, D. C., and P. A. Mason, “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers.” *The Academy of Management Review* 9(2): 193-206. 1984.
- [19] Huang, S. K. “The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20(4): 234-244. 2013.
- [20] Jill A. Brown, C. Clark., and A. F. Buono. “The United Nations Global Compact: Engaging Implicit and Explicit CSR for Global Governance.” *Journal of Business Ethics* 147: 721-734. 2018.
- [21] Lacy, P., A. Haines., and R. Hayward. “Developing Strategies and Leaders to Succeed in a New Era of Sustainability: Findings and Insights from the United Nations Global Compact-Accenture CEO Study.” *Journal of Management Development* 31 (4) :346-357.2012.
- [22] Lewis, B. W., J. L. Walls, and G. W. S. Dowell. “Difference in Degrees: CEO Characteristics and Firm Environmental Disclosure.” *Strategic Management Journal* 35(5): 712-722. 2014.
- [23] Manner, M. H. “The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance. ” *Journal of Business Ethics* 93: 53-72. 2010.
- [24] Mazutis, D., and C. Zintel. “Leadership and Corporate Responsibility: A Review of the Empirical Evidence.” *Annals in Social Responsibility* 1(1): 76-107. 2015.
- [25] Pedersen, E. R. “Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society.” *Journal of Business Ethics* 91: 155-166. 2010.
- [26] Percy, S. W. “Environmental Sustainability and Corporate Strategy: Why a Firm’s ‘ Chief Environmental Officer’ should be its CEO.” *Corporate Environmental Strategy* 7(2): 194-202. 2000.

- [27] Quazi, A. M. “Identifying the Determinants of Corporate Managers’ Perceived Social Obligations.” *Management Decision* 41(9): 822-831. 2003.
- [28] Sethi, S. P., and D. H. Schepers. 2014. “United Nations Global Compact: The Promise-Performance Gap.” *Journal of Business Ethics* 122: 193-208
- [29] United Nations. 2015. *Sustainable Development Goals (SDGs)*.
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/> (accessed 21 May 2020).
- [30] Voegtlin, C., and N. M. Pless. 2014. “Global Governance: CSR and the Role of the UN Global Compact.” *Journal of Business Ethics* volume 122: 179-191.

ⁱ これらのサステナビリティ指標スコアは、ESG データを提供している Sustainalytics 及びサステナビリティ Hub のデータを採用している (Harvard Business Review, 2019)。

ⁱⁱ アッパーエシユロン理論とは、その理論を最初に提唱した Hambrick and Mason (1984) によると、経営トップの経験、価値観、人格が、企業経営に直面する意思決定に影響を与える解釈と示している。

ⁱⁱⁱ サステナビリティ報告書の経営トップメッセージとは、サステナビリティ報告書のグローバルスタンダードである GRI(2016)によると「組織の最高意思決定者の声明には・・・短期的、中期的において、長期的な全般的ビジョンと戦略が示される。特に、組織が与えるプラスまたはマイナスの著しい経済、環境、社会影響や、他者(たとえばサプライヤー、地域コミュニティの人々や組織など)との関係性に、組織の活動のために生じるかもしれない影響のマネジメントについて記述すべきである・・・」(p. 24)と示している。つまり、このトップメッセージは、サステナビリティ経営に対する経営トップにおけるサステナビリティ活動の具体的言及を求めている。

^{iv} 国連グローバル・コンパクト(UNGC)とは、国連による企業を中心とした、持続可能な社会のための責任あるイニシアティブとして、2000年にニューヨーク本部にて発足した。2021年現在、世界約10,000の企業が署名し、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則を軸としたサステナビリティ活動を企業に求めている。

^v 株主総会における取締役の任期である2年を参考に、4年、8年、9年以上としている。

^{vi} 経営トップの文理の区分は、当該企業の情報開示媒体やプレジデントオンラインなどの雑誌インタビューからの経歴をもとに情報収集した。

^{vii} 同一企業では、UNGC 署名時(署名した年)の経営トップを採用している。

^{viii} 本論文で採用している TAFS のテキストマイニングは、同じような意味の言葉をカテゴリに分類することができる。例えば、「社会貢献」のカテゴリであれば、その中に含まれる言葉は「社会貢献」、「社会貢献すること」、「社会貢献活動」を取り入れることが可能となる。またこれらのカテゴリはルールに則っているため、再現性が確保されている。

^{ix} クラスタ分析とは多変量解析の1つで、デンドログラム(樹形図)の距離と距離との近さにより、語彙をグループ分けする手法である。