

企業の社会的責任の遂行を促進するためのマネジメント・コントロール・システム

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2018-07-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 細田, 雅洋 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19541

明治大学大学院経営学研究科

2017年度

博士学位請求論文

企業の社会的責任の遂行を促進するための
マネジメント・コントロール・システム

Management Control Systems to Enhance the Implementation of
Corporate Social Responsibility

学位請求者 経営学専攻

細田 雅洋

企業の社会的責任の遂行を促進するための マネジメント・コントロール・システム

目 次

序章	1
1. 研究の背景	1
2. 研究の目的	12
3. 本稿の構成	13
第1章 顧客の企業の社会的責任に対する認知と財務業績との関係	22
1. はじめに	22
2. 仮説設定	25
3. リサーチデザイン	29
4. 結果と考察	38
5. むすび	42
第2章 企業の社会的責任の遂行を促進するためのマネジメント・コントロール・システムの現状と課題	46
1. はじめに	46
2. MCS	48
3. CSR の遂行における公式と非公式からなる MCS	49
4. Simons (1995) の LOC と CSR の遂行の関わり	53
5. 持続可能な収益と利益の獲得を促す MCS に関わる研究	59

6. 組織間で CSR を遂行するための MCS の可能性	61
7. 研究課題の抽出	62
8. むすび	65
第3章 企業の社会的責任の遂行における公式と非公式のマネジメント・コントロール・システムの有効性—アルミ引抜メーカーB社の事例を通じて—.....	69
1. はじめに	69
2. 先行研究レビュー	70
3. リサーチデザイン	72
4. 結果	76
5. 考察	85
6. むすび	88
第4章 インタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ企業の社会的責任の遂行を促進するためのマネジメント・コントロール・システムの有効性	90
1. はじめに	90
2. CSR の遂行を促進するための新たな MCS	92
3. リサーチデザイン	97
4. 結果	98
5. 考察	103
6. むすび	105
第5章 持続可能な収益と利益の獲得を促すマネジメント・コントロール・システムとしての固定収益会計の有効性	107
1. はじめに	107

2. 利速会計	108
3. 固定収益会計	122
4. リサーチデザイン	130
5. 結果	132
6. 考察	140
7. むすび	141
第6章 組織間における企業の社会的責任を遂行するためのマネジメント・ コントロール・システムの可能性	150
1. はじめに	150
2. 先行研究レビュー	151
3. リサーチデザイン	154
4. 結果	158
5. 考察	162
6. むすび	164
結章	168
1. はじめに	168
2. 研究の要約	171
3. 組織内で CSR の遂行を促進するための MCS	176
4. 組織間で CSR の遂行を促進するための MCS	183
5. 研究の意義	186
6. 研究の限界と今後の展望	189
参考文献	195
初出一覧表	217

図表目次

図表 序-1	本稿の構成	14
図表 1-1	各変数の平均値, 標準偏差, 相関係数	34
図表 1-2	各質問項目の平均値および度数	35
図表 1-3	CSR の認知	36
図表 1-4	顧客満足	37
図表 1-5	ロイヤルティ	38
図表 1-6	分析結果	40
図表 3-1	公式と非公式からなる CSR の遂行を促進する MCS	72
図表 3-2	B 社の概要	74
図表 4-1	FCS と ICS からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ MCS	93
図表 4-2	C 社の概要	97
図表 4-3	C 社における CSR	99
図表 5-1	期首試算表	113
図表 5-2	仕訳記入	113
図表 5-3	期末試算表	114
図表 5-4	Ijiri (1982) の微分的三式簿記	119
図表 5-5	財産会計, 利速会計, 利力会計の関係	120
図表 5-6	固定収益会計のフレームワーク	123
図表 5-7	固定収益会計の損益計算書フォーム	124
図表 5-8	小売業における顧客セグメント	125
図表 5-9	小売業における損益計算書	125
図表 5-10	固定客のもたらす安全性	126
図表 5-11	ホテル業における顧客セグメント	127
図表 5-12	ホテル業における損益計算書	128
図表 5-13	顧客セグメント	133
図表 5-14	顧客セグメント別の顧客数	135
図表 5-15	顧客セグメント別の売上高	136

図表 5-16	顧客セグメント別の営業利益および固定営業利益	139
図表 6-1	クラスターAにおける5社の概要と役割	158
図表 結-1	CSRの遂行を促進するためのMCSの概要	176
図表 結-2	システム間の関係	177
図表 結-3	組織間でCSRの遂行を促進するためのMCS	183

序章

1. 研究の背景

(1) 企業の社会的責任の高まり

企業経営では企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, 以下では CSR という) やサステナビリティ (Sustainability) ¹の考えを事業活動に取り込み, 実践しなければならないという議論が続いている。こうしたことを指摘した研究として, Eweje (2011), Eweje and Brunton (2010), Mizuo (2013), 加賀田 (2006), 國部 (2012) が挙げられる

CSR の定義は, 経営学分野において長年の議論が積み重ねられてきたため, 様々なものが存在することが指摘されている [Carroll (1999), p. 268; Montiel (2008), p. 246]。たとえば, Commission of the European Communities (2001) によれば, CSR は「社会問題や環境問題を事業活動およびステークホルダーとの相互関係に自主的に結合する概念」と定義される [Commission of the European Communities (2001), p. 6] ²。

企業は従業員, コミュニティ, 事業活動を展開している社会に対して責任を果たすことが大いに期待されている。言い換えれば, 「各地域で定められた社会的かつ経済的な目標を達成すること」 [Eweje (2006), p. 93] が求められている。加えて, 環境や社会的課題に

対してのステークホルダーの関心が高まっており，政府，顧客，地域，環境団体，NGOといった様々なステークホルダーは企業が社会に対して果たす役割をますます期待するようになってきている [Dobele et al. (2014), p. 146]。このように，企業の果たす責任の範囲が拡張されていることから，CSRは，「全ての事業の側面の行動と社会に対してのインパクトと定義され，全ての企業のアジェンダに記載されている」 [Eweje and Sakaki (2015), p. 679]。現在では，大企業のみならず中小企業も含め，日本をはじめとする世界中の企業で，CSRが企業経営の中核となっている。こうした中小企業におけるCSRの研究に関しては，Abreu et al.(2005), Arevalo and Aravind (2011), Longo et al. (2005), Ofori and Hinson (2007), Sweeney (2007), Tantalo et al. (2012) が挙げられる。

わが国においてCSRの議論は，2003年以降に盛んに行われるようになってきている³。以降，日本企業はCSR部門の設置やCSRの取り組みを外部へ開示するようになってきている。わが国において，CSRが企業経営において重視されるようになった背景は，4つあると考えられる。第1に，企業活動を通じて地球環境に大きな影響を与えるからである。企業の環境保全活動は，継続して行われている状況にある [加賀田 (2007), 71 - 72 ページ]。

第2に，度々繰り返される企業不祥事が挙げられる [加賀田(2006), 43 ページ]。たとえば，2000年代はじめに起きた雪印集団食中毒事件や三菱自動車工業(株)のリコール隠し問題が挙げられる。最近では，マクドナルドにおける鶏肉加工品の製造管理と食品内への異物混入，(株)ベネッセコーポレーションによる顧客情報流出，タカタ(株)のエアバックリコール問題，(株)東芝による不正会計，大手建設会社の下請け会社による杭打ちデータの改ざんが挙げられる。三菱自動車工業(株)に至っては，過去の教訓が生かされず，燃費の不正情報を消費者に伝達するなどして，顧客の怒りが同社に向けられた。これら企業の不祥事の影響を受けて，製品の品質管理

や情報管理，法令遵守を徹底する機運が企業間でいっそう高まっている。

第3に，国家的な課題が挙げられる。その一例として少子化にもなう労働人口確保が挙げられ，この問題が小池（2009）などによって議論されているワーク・ライフ・バランスや森沢・木原（2005）で取り上げられている職場における女性活用といったダイバーシティマネジメントというCSRの問題に直結する。

第4に，わが国において繰り返される自然災害が挙げられる。実際に，2011年3月に起きた東日本大震災後の企業の対応が挙げられる。災害からの復興を果たすべく，多くの企業は自らの資本を社会的責任という形で投下してきた[Eweje and Sakaki (2015), p. 679]。こうした自然災害が生じた際には，災害が起きた地域の復興がCSRの課題として取り上げられる傾向にある。

(2) CSRの遂行の意義と課題

CSRの遂行の意義や課題を考えるうえで，CSRと財務業績との関係が明らかにされつつある。たとえば，加賀田（2008）は，CSRと企業業績の関係について分析した結果は様々であり，両者の関係についての確証はないが，90年代後半以降の分析では，CSR（環境対策含む）と企業業績は正の関係にあるとするものが多いという[加賀田（2008），51ページ]。

CSRと財務業績の関係は，レピュテーション・マネジメント⁴においても議論されている。櫻井（2008）によると，CSRとコーポレート・レピュテーション，財務業績との関係において，CSRがコーポレート・レピュテーションの向上を促し，結果として売上，利益，利益率の向上を促す可能性が示されている[櫻井（2008），99-101ページ]。また，蔣（2008）は，CSRと財務業績との関係に関わる先行研究をレビューする中で，CSRの遂行は企業の魅力や提供する製品・サービスの魅力を高め，ステークホルダーから支持されるこ

とを通じて、レピュテーションを高め、結果として企業価値を高めるということを明らかにした [蔣 (2008), 24 ページ]。

このように CSR と財務業績との関係があることが示されているが、CSR の成果は直接的に財務業績に影響を及ぼすものではなく、CSR と財務業績との間にはいくつかの媒介する要因があると考えられている [Pivato et al. (2008), p. 3]。これらの要因を明らかにするために、CSR と財務業績との関係のメカニズムの検討が行われている。たとえば、企業と顧客の関係に着目する研究が行われている。顧客は、社会的責任を果たしている企業の製品やサービスをそうでない企業の製品やサービスよりも好むということが Drumwright (1994), Kotler and Lee (2005), 西尾・石田 (2014) らによって明らかにされている。そして、企業が社会的責任を果たしているということを顧客が認知することにより、顧客満足や信頼、ロイヤルティが高まることが He and Li (2011), Lee and Heo (2009), Luo and Bhattacharya (2006), Martínez and Rodríguez del Bosque (2013) らによって明らかにされている。さらに、CSR を通じて顧客満足を高めた結果として財務業績 (企業価値) に正の影響を及ぼすという関係を明らかにした代表的な研究として Luo and Bhattacharya (2006) がある。

従業員の視点からの研究では、CSR が従業員に認知されることによって、コミットメントや信頼といった従業員の態度に影響を及ぼし、直接的ないし間接的に退職意向を抑制するということが, Eweje and Bentley (2006), Hansen et al. (2011), Kim et al. (2016) らによって議論されている。CSR 活動を通じて、従業員に CSR が認知されることによって、従業員の退職意向が抑制されれば、退職にもなうコストの削減が望まれると考えられる。

一方、CSR は、利益の確保に向けて短期的にはコンフリクトが生じるということが浅田 (2013) や伊藤 (2009) で言われている。たとえば、伊藤 (2009) は、CSR の目標は、これを徹底的に追求しようとするほど、多くの部分で企業の経常的な業務の目標とト

レードオフを引き起こすと述べている [伊藤 (2009) , 62 ページ]⁵。また, 蔣 (2008) は CSR を遂行するためには, それに対応するコスト負担をしなければならないため, 結果としてコスト負担は収益を減少させ, CSR と財務業績との間における負の関係が生じうる可能性があることを指摘している [蔣 (2008) , 23 ページ]。さらに, 大藪 (2011) では, 連合総合生活開発研究所「企業の社会的責任に関するアンケート調査 2005」の 378 企業のクロスセクションデータを用いて実証分析が行われる中で, 企業の環境保全活動に関わるスコアと営業利益との間には負の相関があることが明らかにされている。

以上のように, CSR は財務業績に正の影響を及ぼすという見方が多くされるようになった。一方で, CSR の遂行と財務業績の達成との関係は短期的にはコンフリクトが生じるということも明らかにされている。したがって, CSR の遂行は財務業績の向上に資するという意義があるものの, 短期的な財務業績の達成との間ではコンフリクトが生じうるという課題が残されているといえる。

(3) CSR の遂行を促進するための MCS に関わる研究の必要性

このように CSR の重要性が高まり, CSR と財務業績との関係が明らかにされる中, 会計学研究ではどのような研究がされてきたのか。

まず, 財務会計の研究では, 企業経営において CSR やサステナビリティの機運が高まるにつれ, 財務情報に加え, 環境や社会に関わる非財務情報をいかに報告すべきか, ということについて多くの研究が取り組まれている。こうした CSR やサステナビリティの外部報告に関わる研究として, Adams and Larrinaga-González (2007), Adams and Whelan (2009), Burritt and Schaltegger (2010), Deegan (2002), Gray (2002, 2010) がある。近年では, これまでの研究をレビューすることによって, 国ごとの報告の特徴を明らかにすることを狙いとした研究として, Amran and Haniffa (2011), Amran et al. (2014),

Fifka (2013) , Fifka and Drabble (2012) , Kolk (2008) が挙げられる。

加えて、近年の財務会計の研究においては、統合報告に関する議論が国内外で高まっており、今後の研究の進展が望まれている。こうした統合報告における現状と今後の課題を提案している研究として、たとえば、Eccles and Krzus (2010) , 古賀 (2015) , 阪 (2015) , 古庄 (2015) , 向山 (2015) , 八木 (2015) がある。ここで統合報告とは、「統合思考を基礎とし、組織の長期にわたる価値創造に関する定期的な統合報告書と、これに関連する価値創造の側面についてのコミュニケーションにつながるプロセス」 [International Integrated Reporting Council (2013) , 邦訳 37 ページ] である。統合報告の目的は、「企業報告に関して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促すとともに、財務資本の提供者が利用可能な情報の質を改善することによって、より効率的で生産的な資本配分を可能とする」 [International Integrated Reporting Council (2013) , 邦訳 4 ページ] ことである。

この統合報告は、統合報告書を通じて実践される。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、および見通しが、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」 [International Integrated Reporting Council (2013) , 邦訳 8 ページ] である。統合報告書の目的は、「財務資本の提供者に対し、組織が長期にわたりどのように価値を創造するかについて説明することである。それゆえ、統合報告書には、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれる」 [International Integrated Reporting Council (2013) , 邦訳 8 ページ]。また、統合報告書は、「従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、および政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益なもの」 [International Integrated Reporting Council (2013) , 邦訳 8 ページ] とされる⁶。

こうした企業の外部報告の変化にともない、外部報告との整合をとるために、企業内部で用いられるマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems, 以下ではMCSという）の役割が期待されている[大下（2015）, 4ページ]⁷。ここで、MCSとは、マネジャーが組織の戦略を実行するために他の成員に影響を与え、個々の活動を実行するために反復されるやり方と定義される[Anthony and Govindarajan（2007）, pp. 5 - 6]。

CSRやサステナビリティを遂行するためのMCSに関わる研究は発展段階にあるということが指摘されている[Berry et al.（2009）, p. 15; Otley（2003）, pp. 321 - 322]。海外のMCSに関わる研究では、企業がCSRを遂行するうえでMCSをどのように用いているのかを明らかにするために、主としてケーススタディが取り組まれているが[Mersereau and Mottis（2012）, p. 11], その数は限られている[Gond et al.（2012）, p. 209]。

そうした中、MCSを公式と非公式のコントロール・システムとする研究が主に行われてきた。主な研究として、Durden（2008）、Morsing and Oswald（2009）、Norris and O’Dwyer（2004）、Riccaboni and Leone（2010）がある。近年では、Simons（1995）のレバース・オブ・コントロール（Levers of Control, 以下ではLOCという）⁸をMCSとする研究がArjaliès and Mundy（2013）、Kerr et al.（2015）、Mersereau and Mottis（2012）によって行われている。

他方、わが国における管理会計研究は、CSRの中でも特に環境の側面に着目し、管理会計技法を通じて、事業活動において環境活動をいかに支援するかという環境管理会計の研究が行われてきた。安藤（2015）によれば、環境管理会計は、現在までマテリアルフローコスト会計を中心に議論が展開されてきた。それらの初期の議論は当手法の確立に向けて、理論的かつ実務的な研究が行われている[安藤（2015）, 44ページ]⁹。

また、2000年前後から欧州で先行して議論されたサステナビリティ・バランス・スコアカード（Sustainability Balanced Scorecard, 以

下では SBSC という) に関わる研究が Figge et al. (2002) や Hubbard (2009) によってなされている。これは、BSC における新たな指標として、環境や社会的な課題の達成を促すための指標を加えたものである。たとえば、岡 (2010) は、SBSC を環境と経済を両立するシステムとして位置づけたうえで、特に環境コストマネジメントの側面から、SBSC においてエコ・エフィシェンシー指標¹⁰の利用可能性を検討した。しかし、岡 (2010) の研究は、理論的考察にすぎず、日本企業における活用事例まで議論が発展していないことから、事例研究の必要性を研究課題に挙げている [岡 (2010), 99 ページ]。

近年になり、わが国においても、環境だけでなく社会的な課題や各ステークホルダーの要請に応えるために、CSR を遂行するための MCS に関わる研究の必要性が海外の先行研究をもとに議論されるようになった。こうした CSR と MCS についてわが国で取り上げている研究として安藤 (2015)、長野 (2015)、東田 (2014) が挙げられる。安藤 (2015) は、上記の CSR を遂行するための MCS に関わる先行研究をレビューしたうえで、公式と非公式からなる MCS の研究を理論的・実践的根拠を頑強にするためには、Simons (1995) の LOC を MCS とする研究の蓄積の必要性を述べている [安藤 (2015), 50 - 52 ページ]。また、長野 (2015) は、CSR を遂行するための MCS として、Simons (1995) の LOC を挙げている海外の先行研究¹¹をレビューしたうえで、日本企業を対象とした事例研究の必要性を指摘している [長野 (2015), 90 ページ]。さらに、東田 (2014) は、サステナビリティ戦略を遂行するための MCS に関わる海外の先行研究を紹介している。そこでは、公式と非公式からなるコントロール・システムを MCS とする研究¹²と Simons (1995) の LOC を MCS とする研究¹³がそれぞれ紹介されている [東田 (2014), 86 - 87 ページ]。

以上のことから、日本企業を対象として、CSR の遂行を促進するための MCS に関する研究に取り組むことは、重要な研究課題になりつつある。

(4) 持続可能な収益と利益の獲得を促す MCS の必要性

前述の通り，CSR と財務業績との関係は正の関係があると明らかにされている一方で，短期的には財務業績との間でコンフリクトが生じるということが明らかになっている。CSR を遂行するにしても，赤字になっては CSR を持続することはできない。経営環境が悪化し，企業が本業で手一杯の状態になれば環境面・社会面の配慮は後回しにされてしまうリスクは常に存在する [伊藤 (2009)，62 ページ]。

上記の通り，CSR を遂行する必要性の高まりから，その遂行を支援する MCS の理論構築は先行して行われているものの，財務業績の達成と CSR の遂行との間で生じるコンフリクトそのものを軽減ないし解消するための MCS に関する議論には至っていない。企業は収益と利益を持続的に得る必要があると考える。収益と利益を持続的に得ることができれば，環境面や社会面に配慮することと，従業員の雇用をはじめ，各ステークホルダーと良好な関係を築きながら，事業活動を継続することができると考えられるからである。結果として，先行研究で指摘されているような CSR の遂行と財務業績の達成との間で生じるコンフリクトは，軽減ないし解消されるだろう。

会計学研究において，利益の持続可能性についての理論展開をした研究に，井尻 (1990) がある。井尻 (1990) は，収益と費用の中には，連続的に発生する収益と費用があると考え，利益の中で，連続的に獲得できるモメンタム(慣性)を測定することを目的として，利速という概念を提唱した。そして，経済変化などの外部環境の変化がなく，かつ，企業の活動にも変化がなかった場合に利速は変わらない，すなわち持続的に利益が獲得できると主張している。

収益の持続可能性に着目した研究もある。Glover and Ijiri (2002) と鈴木 (2005) は，収益をその持続可能性の違いによって，持続可能な固定収益と不安定な変動収益に区分した。Glover and Ijiri (2002) において，固定収益は，「各期間において常に繰り返し発生することが期待され，広告の量やその他のプロモーション活動の量の影響を受けない収益」 [Glover and Ijiri (2002)，pp. 53 - 54] と定義さ

れている。変動収益は、「その期の活動量に比例して変動すると期待される収益」[Glover and Ijiri (2002), p. 54]である。鈴木(2005)では、収益を、企業との関係性が強い固定客から得られる固定収益と関係性が弱い非固定客から得られる変動収益に区分している[鈴木(2005), 164ページ]。

このように収益ないし利益の持続可能性を論じている点で井尻(1990)の利速と鈴木(2005)の固定収益、Glover and Ijiri (2002)の固定収益に共通点を見出すことができる。このことは、鈴木(2005)において、固定収益会計の固定収益と井尻(1990)の利速や Glover and Ijiri (2002)の固定収益には概念的に共通点があることが示唆されている。ここで、固定収益会計とは、顧客との関係性構築に焦点を当てた戦略(以下、関係性マーケティング戦略¹⁴)の実行を促すことを狙いとした MCS である¹⁵。

以上の収益や利益の持続可能性に関わる概念を用いて、持続可能な収益や利益の獲得を促す MCS の構築を図ることで、CSR にかかるコストと財務業績の達成との間で生じるコンフリクトを軽減ないし解消することができると考えられる。しかしながら、持続可能な収益や利益の概念は論じられているものの、そうした収益と利益の獲得を促す MCS と CSR の遂行について議論した研究はこれまでなされていない。

(5) 組織間における CSR の遂行を支援する MCS の必要性

第3項と第4項における議論は主として、一企業における CSR の遂行を促進するための MCS の必要性に着目している。他方、近年では、わが国における地域産業の衰退から脱却すべく、組織間の連携の必要性が高まっている。

1990年代以降のグローバル化の中で、わが国の企業は、安価な労働力を求めて海外に生産拠点を移している。このあおりを受け、地方経済は激しく疲弊している[高橋(2013), 117ページ]。厳しい競争環境に苦戦を強いられている地域産業の維持・再生は、

競争力を確保し，雇用を維持することによる地域の再生・活性化のために緊要な課題の1つとなっている[大下(2015)，4ページ]。そうした中で，地域経済の自立的・自律的發展を目指した産業クラスター形成の取り組みが各地で行われるようになった[高橋(2013)，117ページ]。

このように組織間の連携を通じて，地域間の競争力を高め，地域の振興を図るということは，CSRから共通価値の創造(Creating Shared Value，以下ではCSVという)という展開に沿って議論されている。CSVは，事業活動を通じた社会的課題の解決と財務業績の達成の両立を目指す経営に貢献すると考えられている[Porter and Kramer(2006，2011)]¹⁶。CSVは，事業活動とCSRを有機的に関連付け，受動的にCSRを展開するのではなく，戦略的にCSRを展開することを意図している¹⁷。具体的には，環境汚染や水質汚濁，交通渋滞などの外部不経済を内部化することで社会ニーズに対応しながら社会的価値を高め，そのことを通じて企業は本業を通じたCSRの事業として売上・利益など経済的価値を高める意味から，両方の価値を共益として分かち合うことを重視する[水尾(2012a)，135ページ，(2012b)，10ページ]。このCSVを実践するための1つの手段が産業クラスターの形成と運営になる[Porter and Kramer(2011)，p. 67]¹⁸。

Porter(1998)によると，クラスターとは，「特定分野における関連企業，専門性の高い供給業者，サービス提供者，関連業者に属する企業，関連機関(大学，規格団体，業界団体など)が地理的に集中し，競争しつつ同時に協力している状態」[Porter(1998)，邦訳67ページ]であるという。また，産業クラスター研究会¹⁹(2005)もわが国の実情に合わせて産業クラスターを定義している。産業クラスターとは，「相互に関連し合う一定の産業群において，地理的に近接する企業群，大学・研究機関，産業支援機関，ネットワーク組織，技術移転機関・産学連携仲介機関，専門家群といった行動主

体が、それぞれの地域が有している魅力を誘因として集まったもの」
[産業クラスター研究会（2005），12 ページ] である。

こうした状況において、産業クラスターについては、地域経済論、産業集積論などの視点からの事例紹介や研究は数多く行われているが、会計学、とりわけ管理会計の視点からの研究は最近までほとんどない状態である [高橋（2013），117 ページ]。このことから、産業クラスターによる地域再生を進めるうえでのコントロール論の新たな役割が期待されている [大下（2015），4 ページ]。しかしながら、産業クラスターの目的を達成するために、管理会計システムをはじめとする MCS がどのように用いられているかということ は明らかにされていない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、CSR の意義を CSR と財務業績との関係より検討したうえで、CSR の遂行を促進するための MCS を構築することである。詳細は第 3 節で紹介するが、この目的に対して、本稿では、2 つの研究課題に取り組む。

まず、CSR の遂行の意義を検討するうえで、本稿では、顧客が CSR を認知することと財務業績（利益）との正の関係に着目する。なぜなら、本稿を通じて、顧客に CSR 活動が認知され、実際の利益の向上につながることを明示することで、短期的な視点から CSR はコストであるという認識が払拭され、全社的に CSR に取り組むというコンセンサスが得られると考えられるためである。したがって、以下の研究課題に取り組む。

研究課題 1：CSR と財務業績との正の関係の検証

研究課題 1 を通じて CSR と財務業績における正の関係が明らかにされたならば、次に、CSR をいかに遂行するかということを議論す

る必要がある。海外の先行研究において、CSRの遂行を促す手段の1つとしてMCSが着目されているが、わが国では、CSRの遂行を促すためのMCSについて研究がされ始めたばかりであることから、海外の先行研究レビューを踏まえ、日本企業においてCSRの遂行を促進するためにMCSの構築を図る必要がある。そこで、以下の研究課題に取り組む。

研究課題2：CSRの遂行を促進するためのMCSの構築

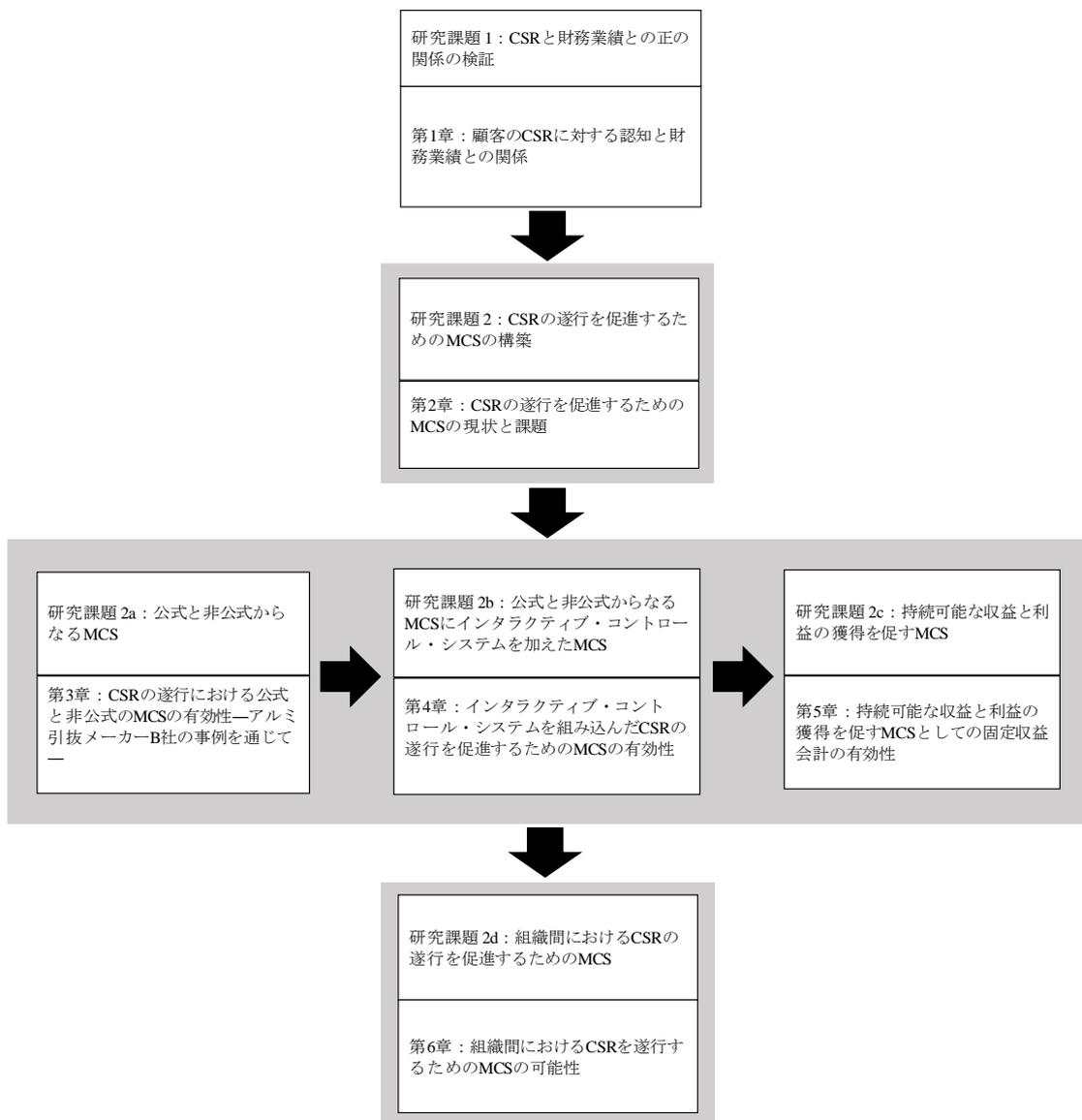
3. 本稿の構成

本稿の構成は図表 序-4の通りである。

第1章では、研究課題1「CSRと財務業績との正の関係の検証」に取り組むことを通じて、CSRの遂行の意義を明らかにする。具体的には、ホテル業A社の事例を通じて、CSRと利益との関係を検証し、その関係を明らかにする中で、CSRの遂行と財務業績とのコンフリクトが軽減されるかを試みる。この事例では、本章で示した先行研究にしたがい、顧客のCSRに対する認知が利益にどのような影響を及ぼすのかを分析する。

CSRの遂行の意義が明らかにされたならば、第2章から第6章にかけては、CSRの遂行を促進するためのMCSの構築を図る。第2章では、CSRの遂行を促進するためのMCSに関わる研究課題を抽出する。本章で取り上げた先行研究にしたがって、まず、CSRの遂行において、公式と非公式からなるMCSがCSRの遂行をどのように支援するかについて先行研究をレビューする。次に、MCSの1つとして、Simons(1995)のLOCがCSRの遂行をどのように支援するかについてレビューする。また、CSRを継続的に遂行するうえで、持続的に収益と利益を獲得するためのMCSとして固定収益会計を示す。さらに、組織間でCSRを遂行するということが求められており、その1つの手段として産業クラスターの形成と運営が挙げられ

図表 序-1 本稿の構成



ている。このことを踏まえ、産業クラスターを対象とした管理会計研究では、どのような議論がされているかについて、先行研究をレビューする。最後に、上記の先行研究レビューを踏まえ、CSRの遂行を促進するためのMCSに関わる4つの研究課題を抽出する。研究課題の詳細は、第2章で述べることにするが、CSRの遂行を促進するためのMCSの構築に向けて、第3章以降では4つの課題に対して以下の通り取り組む。

第3章では、研究課題2a「公式と非公式からなるMCS」に取り組む。海外では、CSRの遂行に向けたMCSに関わる研究の必要性が高まっていることが論じられている[Epstein and Roy (2001), pp. 585 - 587; Gond et al. (2012), p. 206]。そうした中で、公式のコントロール・システムが、非公式のコントロール・システムとともに、企業でどのように用いられているかという研究がDurden (2008), Morsing and Oswald (2009), Norris and O'Dwyer (2004), Riccaboni and Leone (2010)によってなされている。そこで、第3章では、CSRの遂行を促進するためのMCSとして公式と非公式のコントロール・システムからなるMCSが日本企業でどのように用いられ、そのMCSがCSRを遂行するうえで有効かどうかをアルミ引抜加工製品の製造とアルマイト処理を主な事業としているB社における事例を通じて検証する。

第4章では、研究課題2b「公式と非公式からなるMCSにインタラクティブ・コントロール・システムを加えたMCS」に取り組む。第3章を通じて、CSRの中でも本業に関連することは優先度合いが高い一方で、本業との関わりが少ない活動については財務業績への影響を勘案したうえで、優先順位を付けて取り組んでいることが明らかにされた。したがって、こうした本業との関わりが少ないCSR活動についても継続して取り組むよう検討していく必要がある。なぜなら、CSRを遂行する際には、事業上の機会と脅威をともなうことから[Arjaliès and Mundy (2013), pp. 286 - 287], 本業と関連の低いCSRについても検討していく必要がある。Simons (1995)のLOCの中でも特にインタラクティブ・コントロール・システムは、事業上の機会と脅威を明らかにするために用いられることから、このシステムの活用に着目すべきと考えられる。Arjaliès and Mundy (2013)やKerr et al. (2015)が論じるように、このシステムを通じて、戦略面での不確実性を管理するために、組織ぐるみで対話や会議を繰り返すことによって、新たな事業上の機会と脅威が明らかにされ、戦略の修正・変更がなされる。さらに、外部のステークホ

ルダーとの対話や会議がインタラクティブ・コントロール・システムに含まれる。しかしながら、公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを加えることで、MCS が CSR の遂行をどのように支援しうるかについては議論がなされていない。そこで、第 4 章では、CSR の遂行を促進するために LOC の活用がどのようにされているかを明らかにした先行研究と第 3 章で論じた公式と非公式からなる MCS との関係の考察を通じて、CSR の遂行を促進するための MCS を構築するために、新たな知見を得る。そして構築した MCS が CSR を遂行するうえでどのように用いられ、どのように有効かを酒類メーカー C 社の事例を通じて明らかにする。

第 5 章では、研究課題 2c 「持続可能な収益と利益の獲得を促す MCS」に取り組む。この研究課題に取り組む理由は、経営環境が悪化し、企業が本業で手一杯の状態になった結果、赤字になっては、CSR を遂行することはできない [伊藤 (2009), 62 ページ] からである。持続的に CSR を遂行するためには、持続的な収益や利益の獲得を促す MCS が必要となる。しかしながら、井尻 (1990) や Glover and Ijiri (2002), 鈴木 (2005) において持続可能な収益や利益の概念が提唱されているものの、これらの持続可能な財務業績の獲得を促す MCS について十分な議論がなされていない。源泉となる収益や利益を持続的に獲得できなければ企業は存続できず、従業員の雇用をはじめ、環境や地域社会への配慮、その他のステークホルダーとの良好な関係を築くことができないが、CSR を遂行するうえで、安定的な経営を促す MCS に関わる議論がされてこなかった。そこで、第 5 章では、まず、利速会計が生成された過程と利速会計の概要を説明する。ここでは、三式簿記という概念が重要な概念となっていることから、三式簿記から利速会計が生成された過程を示す。次に、固定収益会計の先行研究レビューを行い、固定収益会計と利速会計の関係を明らかにする。そのうえで、固定収益会計が利速会計で論じられている持続可能な収益や利益の測定・評価を可能にし、CSR

の遂行に有効かどうかを半導体商社・メーカーD社の事例を通じて明らかにする。

第6章では、研究課題2d「組織間におけるCSRの遂行を促進するためのMCS」に取り組む。CSRからCSVへの展開がされる中で、CSVを実践する1つの手段が産業クラスターを形成・運営することにある。地域経済の活性化を目的に産業クラスターの形成・運営がされる場合には、個々の企業と企業間との連携が不可欠である。産業クラスターの形成を通じて、地域経済の振興を目指すうえでは、その目的の達成を促進する管理会計システムならびにMCSが不可欠である。しかしながら、産業クラスターの目的の達成を促進するためのMCSについては十分に議論されていない。そこで、第6章では、産業クラスターの目的の達成を促進するためのMCSについて、栃木県における4社の酒類メーカーと1社の商社で構成されるクラスターAにおける事例を通じて探索する。そして、産業クラスターにおける目的の達成を促進するためのMCSの理論構築に向けた知見を得ることを目的とする。

結章では、まず、各章の内容を要約する。次に、各章で得られた結論をもとに、本稿が目的とするCSRの遂行を促進するためのMCSの構築を図る。最後に、本稿の意義、限界と今後の展望を述べ、稿を閉じる。

[注]

¹ サステナビリティとは、環境と社会と経済の3つの調和、すなわち三重の利益と言われるトリプル・ボトムライン(Triple Bottom Line)の発展を目指すことである。このトリプル・ボトムラインの概念はElkington(1999)で紹介されている。

² この定義は、CSRの定義としてもっとも多く用いられてきた[Dahlsrud(2008), p.7]。わが国でも、國部(2007, 2012)がこの定義を用いている。

³ この 2003 年を CSR 元年と呼んでいる [Fukukawa and Teramoto (2009), p. 133]。

⁴ コーポレート・レピュテーションを管理対象とする研究である。櫻井 (2010) は、海外の先行研究を踏まえ、コーポレート・レピュテーションを「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な (Sustainable) 競争優位」 [櫻井 (2010), 4 ページ] と定義している。このことに加え、櫻井 (2010) は、コーポレート・レピュテーションは企業が持続可能な競争優位に立ち、また競争優位を得るためには、コーポレート・レピュテーションは企業価値を高めるインタangibleとして認識し、測定する必要があるとしている [櫻井 (2010), 4 ページ]。

⁵ この問題に対して、伊藤 (2009) は戦略マップの活用を通じて、財務業績と環境・社会面の指標を関連付けながら、進捗を測定・評価する方法 (見える化) を提案している。

⁶ KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループの調査によれば、わが国で統合報告書発行企業は 2014 年から 2015 年にかけて 65 社増え、現在では 205 社となっており、発行企業数は今後も増加するとされている [KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループ (2016), 7 ページ]。

⁷ たとえば、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard, 以下では BSC という) が挙げられている。BSC は、投資家との対話における価値創造プロセスの認識や報告、財務情報と非財務情報との結合性や非財務情報同士の結合性を考慮し、記述することで、統合思考を醸成し、多様なステークホルダーを認識させる。また、統合報告を通じて投資家との対話を通じたリスクマネジメントの深化や多様なステークホルダーの認識という観点から、BSC とレピュテーション・マネジメントとの関係性が指摘されている [内山 (2015), 56 ページ]。

⁸ 詳細は第2章で説明するが、LOCとは、Simons（1995）によって提唱されたMCSである。このMCSは、信条システム、境界システム、診断システム、インタラクティブ・コントロール・システムという4つのシステムからなる。

⁹ 安藤（2015）によれば、特に、中畠・國部（2002）は手法の大幅な変化と環境の変化（たとえばマテリアルフローコスト会計のISO化や企業現場への普及度の向上）について論じた。その後、中畠・國部（2002）は中畠・國部（2008）によって改訂されている〔安藤（2015）、52ページ〕。

¹⁰ 岡（2010）によれば、エコ・エフィシェンシーとは、企業活動における経済効率（Economic-Efficiency）と環境効率（Ecological-Efficiency）の両立を目指すための指標である〔岡（2010）、91 - 92ページ〕。

¹¹ 長野（2015）は、Arjaliès and Mundy（2013）を取り上げている。

¹² 東田（2014）は、Durden（2008）を取り上げている。

¹³ 安藤（2015）や長野（2015）と同様、東田（2014）では、Arjaliès and Mundy（2013）が取り上げられている。

¹⁴ 関係性マーケティングとは、「その企業の関係者（Parties）の目的に沿うことができるように、利益を上げながら、顧客とその他利害関係者との関係性を認識し構築し、維持し、強化していくためのもの」〔Grönroos（1996）、p. 11〕である。固定収益会計は、顧客との取引関係を構築することを関係性マーケティングと捉えている。

¹⁵ 詳細は第5章で述べるが、固定収益会計では、企業との取引関係に応じて顧客を新規客、固定客、非固定客、離反客に区分し、利益やキャッシュ・フローなどを測定する〔鈴木（2015）、49 - 51ページ〕。

¹⁶ ここでいう共通価値とは、「企業が事業活動を営む地域において、経済的かつ社会的状態を前進させるとともに、企業の競争優位性を高める方針や業務と定義される」〔Porter and Kramer（2011）、p. 66〕。

そして、社会的な要請に本業を通じて応え、経済的価値と社会的価値を高めることが CSV と捉えられている [Porter and Kramer(2011), p. 76]。たとえば、自動車業界における環境配慮型の自動車として、トヨタのプリウスの開発・製造が挙げられる [Porter and Kramer (2006), p. 88]。加えて、これまで着目されなかった市場に目を向けるとともに社会的課題を解決することが CSV の例として挙げられる。たとえば、インドや中国、ブラジルなどにおける所得水準の最下層にあたる人々や生活上不利益が生じている消費者を対象とした製品の開発・製造が挙げられている。たとえば、ボーダフォン社やトムソン・ロイター社によって、バンキングサービス付きの低コストのモバイルサービスが提供されたことで、安全な貯蓄の支援や小規模の農家の作物の生産と販売の向上につながったことが挙げられる [Porter and Kramer (2011), p. 68]。

17 戦略的な CSR に対して、これまでの CSR は受動的な CSR と捉えられている。受動的な CSR は、事業上の環境的・社会的リスクを最小限に抑えるために CSR に取り組むことである [Porter and Kramer (2006), pp. 88 - 89]。

18 この他、製品と市場を見直す方法とバリューチェーンの生産性を再定義する方法が CSV として挙げられている。製品と市場の見直しは、本業を通じて社会的課題を解決するために、製品と市場を見直すことである。たとえば、より健康な食品や環境に配慮した製品の提供といった当該サービスを通じた収益や利益の獲得だけでなく、それらの製品やサービスの販売を通じて、社会的便益を提供することを狙いとする。また、バリューチェーンの生産性を再定義する方法の一例として挙げられるのが、バリューチェーン全体の環境負荷低減を通じた生産性の向上が挙げられる [Porter and Kramer(2011), pp. 67 - 69]。

19 産業クラスター研究会は、産業クラスター政策のレビューを行い、今後の進め方と方向性を検討することを目的に経済産業省地域経済

産業審議官の私的研究会として設置された組織である [産業クラスター研究会 (2005)] 。

第1章 顧客の企業の社会的責任に対する認知と財務業績との関係

1. はじめに

企業経営において企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下では CSR という）を遂行する必要性が説かれているが、先行研究では、CSR はそれ自体を追求することによって、多くの部分で企業の経常的な業務の目標とトレードオフを引き起こすと言われている [伊藤（2009）, 62 ページ]。また、CSR に関わる成果を測定・評価し、報酬に関連付けなければ、マネジャーは、社会的責任を果たさなければならないと認識したとしても、財務業績の達成を優先させてしまうことが明らかにされている [Norris and O'Dwyer（2004）, pp. 187 - 188]。

CSR の遂行を促進するためのマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems, 以下では MCS という）を構築するうえで、CSR を遂行する意義を明らかにする必要があるだろう。なぜなら、CSR を遂行することに何らかの成果がなければ、企業は費用を費やしてまで取り組む必要はないと考えられるからである。

こうした管理会計上の問題を解決するための1つの糸口として、顧客が CSR を認知することと利益との正の関係に着目する。これらの関係を見出すことで、CSR はコストであるという認識が組織内で

払拭され、マネジャーはCSRの遂行に向けて組織の他の成員を動機づけることができると考えられるからである。

伊藤(2009)においても同様の主張がなされている¹。伊藤(2009)によれば、組織内でCSRの遂行に懐疑的な見方がされている場合、CSRと財務業績との関連を見える化することは、そうした懐疑的な見方が払拭されることにつながるとしている[伊藤(2009), 89-90ページ]。伊藤(2009)では、アクションリサーチを通じて、バランス・スコアカード(Balanced Scorecard, 以下ではBSCという)とりわけ戦略マップの活用が有効であるとされている。しかしながら、戦略マップにおける指標間の因果関係は不透明であると考えられる²。したがって、CSRと財務業績との関係を検証しなければ、CSRの遂行に向けてマネジャーや従業員の合意を得ることが難しいと考えられる。

CSRが重要な活動として取り組まれる中で、CSR活動に取り組むことが財務業績にどのような影響を及ぼすのかという研究がなされているが、依然としてその関係は明確ではないということがLuo and Bhattacharya(2006), Margolis and Walsh(2003), Orlitzky et al.(2003)によって指摘されている。

そうした中、海外のマーケティング研究では、CSRと財務業績との関係におけるメカニズムを明らかにすることが議論されており、そのうちの1つとして、顧客が着目されている。その理由は、以下の通りである。詳細は第2節で説明するが、顧客がCSR活動を認知することは顧客満足とロイヤルティに正の影響を与えるということが言われている。そして、CSRの認知が顧客満足やロイヤルティに正の影響を与えた結果、財務業績に正の影響が及ぶことが考えられるからである。こうした顧客のCSR活動に対する認知と顧客満足、ロイヤルティの関係を検証している研究としてHe and Li(2011), Lee and Heo(2009)が挙げられる。また、CSRの認知が顧客満足に正の影響を及ぼし、結果として財務業績(企業価値)を向上させることを明らかにした研究としてLuo and Bhattacharya(2006)がある。

しかしながら、CSRの認知、顧客満足、ロイヤルティ、財務業績との関係を検証することを目的とした研究は行われていないように思われる。日本企業を対象とした研究では、環境活動などの個別のCSRと財務業績の関係を明らかにする研究が行われているが、そうした実証研究自体が少ない。こうしたことを指摘しているものとして蟻生（2015）、大浦（2017）、殿崎（2014）が挙げられる。

加えて、これまでの研究は、企業レベルでCSR、顧客満足、財務業績の関係を検証することを目的とした研究がLuo and Bhattacharya（2006）やLee and Heo（2009）によって行われているが、1社の事例を通じて、顧客レベルでCSRの認知、顧客満足、ロイヤルティ、財務業績（顧客別の限界利益額）の関係を検証した研究は国内外でなされていない。1社の顧客を対象として分析を行うことで、顧客のCSRの認知が最終的にどれくらい利益につながるかが明らかとなり、その企業において、どの程度CSR活動に費用をかけられるかを検討することにつながる点に意義があるといえるだろう。

そこで、本章では、CSRの認知、顧客満足、ロイヤルティ、財務業績（顧客別の限界利益額）の関係を示すために、環境保全活動や東日本大震災の復興支援をはじめとする社会文化活動、障がい者や女性の活躍推進といったダイバーシティマネジメントに取り組んでいる日本のホテル業A社における顧客アンケート調査と顧客の取引データ、ホテル別総勘定元帳（売上高、売上原価、販売費及び一般管理費）を用いた分析にもとづく事例研究を行う。

本章の構成は次の通りである。第2節で、仮説を設定する。第3節では、リサーチデザインを示す。第4節にて、分析結果と結果の考察を示したうえで、むすびにて、本章のまとめと課題を示す。

2. 仮説設定

先行研究では、顧客の CSR に対する認知や知識、イメージを構成するために、企業のアソシエーションとその一部である CSR アソシエーションが用いられている。CSR アソシエーションを概念として用いている研究として Lee and Heo (2009) , Luo and Bhattacharya (2006) , Martínez and Rodríguez del Bosque (2013) , Pérez et al. (2013) が挙げられる。

企業のアソシエーションとは、「個人が抱く企業についての全ての情報に対する包括的な情報」 [Brown and Dacin (1997) , p. 69] である。たとえば、企業のアソシエーションには、「企業についての認知、推測、信条、企業についての以前の行動に関する個人の知識、企業に関係する個人が経験した気持ちや感情、全てまたは特定の評価、および認知された性質が含まれるだろう」 [Brown and Dacin (1997) , p. 69] と言われている。したがって、CSR アソシエーションは、企業のアソシエーションの一部であり、多様なステークホルダーの中でも特に顧客が CSR に対して抱く認知や知識、信念、感情、評価を意味する。

CSR の認知は顧客満足に正の影響を及ぼし、結果としてロイヤルティに正の影響を及ぼすことが明らかにされているということが He and Li (2011) や Lee and Heo (2009) らによって議論されている。

本研究では、先行研究にしたがって、顧客満足とロイヤルティを次のように定義する。まず顧客満足は、製品やサービスの購買や消費に対する顧客の総合的な評価と定義される。こうした定義をしている研究として、Ittner and Larcker (1998) , Luo and Bhattacharya (2006) , 松岡 (2006) がある。次に、ロイヤルティは、利用意向および第三者への推奨意向と定義される。こうした定義をしている研究として、He and Li (2011) , Marin et al. (2009) , 松岡 (2006) がある。ただし、利用意向については、顧客満足と高い相関関係に

あり、管理会計研究においては、しばしば顧客満足と同義の変数として取り扱われてきた。こうした顧客満足の変数の取り扱いをしている研究として Banker et al. (2000) や Smith and Wright (2004) が挙げられる。

Luo and Bhattacharya (2006) によれば、CSR の認知が顧客満足を高める理由を3つ挙げている。第1の理由として、顧客は消費経験を気にするだけでなく地域や国に属するステークホルダーの一員であるため、CSR に積極的な企業・組織の製品・サービスに対してより高い評価をすることが挙げられる [Luo and Bhattacharya (2006), p. 3]。これは一般化された顧客 (Generalized Customer) [Daub and Ergenzinger (2005), p. 1006] と呼ばれる。この一般化された顧客は、CSR に積極的な企業の製品やサービスに関心を持ち、満足する可能性があると言われている [Daub and Ergenzinger (2005), p. 1009; Luo and Bhattacharya (2006), p. 3]。

第2に、CSR 活動は顧客の企業に対する評価と態度を高める条件を生み出し、結果として顧客満足に正の影響を及ぼすからである [Luo and Bhattacharya (2006), p. 3]。このことは企業に対する顧客の同一化 (Identification) に関連している。企業に対する顧客の同一化とは、顧客が企業に対して愛着やつながりを持つことである [Bhattacharya and Sen (2004), p. 15]。顧客が CSR を認識すれば、顧客の企業への同一化が高まるとしている [Luo and Bhattacharya (2006), p. 3]。そして、同一化が高いとされる顧客は企業が提供する製品やサービスに対して満足する傾向にある [Bhattacharya and Sen (2003), p. 77]。実際に He and Li (2011) によって、CSR に対する認知が同一化を高めた結果、顧客満足に正の影響を及ぼすことが明らかにされている。

第3に、購入や利用に対する知覚価値や知識は顧客満足の先行指標とされるが、社会的責任を果たしている企業の製品やサービスは、知覚価値や知識を高めると考えられるために、結果として顧客満足が高まるとされている [Luo and Bhattacharya (2006), pp. 3 - 4]。

実際に、CSRの認知は顧客満足に正の影響を及ぼすことが明らかにされている。He and Li (2011)は、台湾における携帯電話サービスの利用者から得られたデータ³を用いて分析を行い、CSRの認知が顧客満足に直接的に正の影響を及ぼすことを明らかにした。また、Lee and Heo (2009)は、アメリカにおける32のホテルと43のレストランを対象に、2次データを用いて、CSRが顧客満足に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。さらに、Martínez and Rodríguez del Bosque (2013)は、スペインにあるホテルの利用者に対する質問票調査から得られたデータ⁴を用いて分析をし、CSRの認知が顧客満足に直接的に正の影響を及ぼすことを明らかにした。

また、CSRの認知は同一化を介して顧客満足に正の影響を及ぼすことが明らかにされている。Pérez et al. (2013)は、スペインにおける金融機関の利用者から得られたデータ⁵を用いて分析を行い、CSRは顧客の同一化を介して間接的に顧客満足に正の影響を及ぼすことを明らかにした。

このようにCSRの認知が直接的ないし間接的に顧客満足に正の影響を及ぼした結果、ロイヤルティにも正の影響が及ぶことが明らかにされている。実際に、先ほど取り上げたHe and Li (2011)は、CSRの認知が顧客満足を介して、ロイヤルティに間接的に正の影響を及ぼすことを明らかにした。また、先に取り上げたMartínez and Rodríguez del Bosque (2013)は、CSRの認知が顧客の企業への同一化から顧客満足を介して、間接的にロイヤルティに正の影響を及ぼすことを明らかにした。

では、CSRと財務業績との関係はどのようなことがいえるのか。先行研究では、公表されているCSRのスコアと顧客満足のスコアと財務業績との関係を企業レベルで明らかにする研究がなされている。

たとえば、Luo and Bhattacharya (2006)においては、Fortune 500社を対象として、2次データを用いて各変数を構成し、分析をしたところ、CSRと企業価値の間には有意な関係はないことが明らかにされている。そこで、顧客満足を媒介変数として用いたところ、

CSRと企業価値との間に有意な関係はないが、顧客満足が媒介することで、両者の関係は有意となることが明らかにされた。

本稿では、顧客レベルでCSRの認知と財務業績の関係を明らかにするために、先行研究にしたがい、顧客満足の他、ロイヤルティの概念も含めたモデルを用いて分析を行う。

その理由は2つある。第1に、マーケティングや管理会計の研究では、顧客満足はロイヤルティを介して、財務業績に影響することが明らかにされているからである。代表的な研究として松岡(2006)がある。すなわち、Heskett et al.(1997)、Kaplan and Norton(1996)、Reichheld(1993)らによって議論されているように、顧客満足を高めることを通じて顧客ロイヤルティが高まる。顧客ロイヤルティが高まることにより、顧客はより多くの取引をするようになるだけでなく、第三者への推奨などを通じて財務的成果をもたらす。したがって、CSRの認知と財務業績との関係を明らかにするうえでは、顧客満足だけでなく、ロイヤルティを含めて分析をする方が、CSRの認知と財務業績との関係におけるメカニズムをより詳細に見ることができると考えられる。

第2に、CSRとロイヤルティの関係を分析した研究[He and Li(2011)；Martínez and Rodríguez del Bosque(2013)；Pérez et al.(2013)]においては、CSRの認知が、顧客満足とロイヤルティの向上に有用な要因であることが示されているからである。

このことから、CSRの認知が顧客満足とロイヤルティを向上させることによって、財務業績の向上につながるかを検証できると考えられる。そこで、CSRの認知、顧客満足、ロイヤルティ、財務業績(顧客別の限界利益額)の関係を明らかにするうえで、以下の仮説を設定する。

仮説1：CSRの認知は顧客満足に正の影響を及ぼす。

仮説2：顧客満足はロイヤルティに正の影響を及ぼす。

仮説3：ロイヤルティは財務業績に正の影響を及ぼす。

3. リサーチデザイン

(1) 研究対象企業

本研究は、国内ホテル業 A 社を研究対象企業とする。A 社は、国内に 30 以上のホテルを展開しているホテルチェーンである。

A 社を対象とした理由は、以下 4 点である。第 1 に、ホスピタリティ産業の中でも特にホテル業は、CSR を強く意識しなければならない業界だからである。たとえば、ホテル業は、雇用創出やインフラ整備、文化理解を通じて、経済的、環境的、社会的な便益の源泉とみなされる一方で、経済的、環境的、社会的側面に対してネガティブな影響を生み出してしまう可能性がある [Bohdanowicz and Zientara (2009), p. 148]。たとえば、ホテルが新たに建設される地域では、ホテルの建設やインフラの整備、雇用の創出を通じて、経済効果が期待される。一方で、働きやすい職場環境の整備、ホテル運営による環境負荷と地域住民への影響に配慮しなければ、継続的にホテルを運営することが難しくなると考えられる。こうした中、A 社は、環境に配慮したホテル開発、ワーク・ライフ・バランスと職場におけるダイバーシティマネジメントの実践、社会貢献活動を積極的に実施している。

第 2 に、A 社が CSR に積極的に取り組んでおり、政府や外部の評価機関から CSR に積極的に取り組んでいるホテル会社として評価を得ている一方で、その効果については、社内で疑問が抱かれていたからである。

A 社では、3 つの CSR 活動に取り組んでいる。1 つ目は、自然環境の維持・保全である。具体的には、環境に配慮したホテルづくりやホテルへの ISO14001 導入、一部ホテルでの再生可能エネルギーの活用、建設時の植栽の実施、再生可能エネルギー発電の促進をするなど、環境経営に積極的である。

2 つ目は、地域社会との関わりを大切にした社会貢献である。A 社では、社会貢献の一環でスポーツの振興やホテルの料理スタッフ

による小学生を対象にした食育活動，東日本大震災の復興支援，地域の小中学生を対象にした職業体験やマナー講座を実施している。

3つ目は，性別や年齢・障がいの有無に関わらず，多様な人材が活躍できる企業を目指したダイバーシティの実現である。A社では，障がい者雇用や女性が働きやすい職場づくりを積極的に行っている。具体的には，各種研修やワークショップの実施，柔軟な働き方を可能にするための制度（たとえば，短時間勤務制度）の新設に取り組んだ。こうした活動が国から高く評価され，CSRに関連する賞を受賞している。

A社のCSR活動は，各種メディアで公表される他，自社のホームページや顧客向けの会報誌を通じて積極的に取り組み内容が紹介されている。これらの取り組みに対してA社は，上場企業として成長していくためには，全社的にCSRに取り組んで当然という意識であるものの，その効果があるのか，特にCSRの取り組みが顧客に認知されることにより，ホテルの利用，最終的には収益や利益につながるかどうかという疑問を抱いていた。こうした経緯から，CSRの認知と財務業績（顧客別の限界利益額）との関係をA社で検証するに至った。

A社を対象とした第3の理由として，顧客の記名式取引データの入手可能性が挙げられる。多くのホテルではメンバーズカードを発行するなど会員制を敷いており，A社も同様である。会員については取引データ，顧客アンケートデータ，および年齢や性別などの顧客属性データを入手することができる。これらのデータは，実証分析には不可欠なものである。

A社を対象とした第4の理由は，A社の顧客がA社ホテルを継続して利用する傾向にあるからである。このことから，顧客がホテルを継続して利用する要因の1つにA社のCSR活動への認知が影響していると考えられるため，リサーチサイトとして選択した。

(2) データと分析方法

分析には、2016年度のA社の顧客アンケート調査（2016年1月1日～12月31日）と顧客の取引データ（2016年1月1日～12月31日）、ホテル別総勘定元帳（売上高、売上原価、販売費及び一般管理費）を用いる。A社の顧客アンケート調査は、ランダムに抽出したA社の会員顧客約6,000名を対象としており、質問票の郵送を通じて行われる。2016年度は1,808名の回答を得た。このうち2016年度にA社のホテルを利用していない顧客を除き、最終的に1,436名の回答を分析に用いることとした。データの特徴としては、60歳代がもっとも多く、約38.30%を占めた。次いで、70歳代（25.63%）が多く、60～70歳代で全体の半数を占める。また、性別（有効回答数=1,413名）においては、男性は817名（56.90%）、女性は596名（41.5%）であった。このアンケート調査では、5段階のリッカートスケールが採用されている。分析モデルの検証には、Amosを用いたパス解析を行う。

(3) 変数の測定方法と記述統計

① CSRの認知

顧客が企業のCSR活動を認知することの影響を明らかにした先行研究[He and Li(2011); Marin et al.(2009); Martínez and Rodríguez del Bosque(2013); Salmones et al.(2005)]では、CSRの認知を構成する際、CSRアソシエーションを参考に行っている。CSRアソシエーションは、「社会的な責務に関する組織の状況や活動」[Brown and Dacin(1997), p. 68]を反映する。これは、CSRに対して顧客が抱く認知や知識、信念、感情、評価といえる[Brown and Dacin(1997), p. 70]。本稿では、このCSRアソシエーションにもとづき以下の質問項目でCSRの認知を測定する。クロンバックの α 係数は、.831であり、ある程度の内的整合性が確保されているといえる。

「法律やルールを守っている」

「環境に配慮している」

「社員の多様性（女性の活用・障がい者雇用）を考慮している」

「社員の健康を考慮している」

（1=そう思わない，2=あまり思わない，3=どちらともいえない，4=ややそう思う，5=そう思う）

② 顧客満足

管理会計の先行研究では，その企業に対する満足度や提供する製品・サービスが本人の期待に込えられているかといった全般的な満足度を測定している。こうした方法で顧客満足を測定している研究として Banker et al. (2000)，Ittner and Larcker (1998)，Smith and Wright (2004)，松岡 (2006) がある。しかし，これらの研究においては，顧客満足と再度購買したいと思うかについて尋ねる再利用意向の相関が高く，同義の変数として扱われる研究 [Banker et al. (2000)；Smith and Wright (2004)] がしばしばみられていることから本研究においても，先行研究を参考に，A社ホテルについて全般的な満足度を尋ねる質問項目と利用意向を尋ねる質問項目2つで顧客満足を測定する。クロンバックの α 係数は，.794であり，ある程度の内的整合性が確保されているといえる。

「A社の利用に満足していますか」

「これからも，A社を大いに利用したいと思いますか」

（1=そう思わない，2=あまり思わない，3=どちらともいえない，4=ややそう思う，5=そう思う）

③ ロイヤルティ

ロイヤルティを測定するための変数の1つに再購買意向がある。しかし，再購買意向は顧客満足と同義に扱われることがあるため，本稿では，先行研究を参考に，ロイヤルティを測定するためのもう

1つの変数である，他者への製品やサービスの紹介意向によって測定する。こうしたロイヤルティの測定をしている研究として He and Li (2011)，Marin et al. (2009)，松岡 (2006) が挙げられる。クロンバックの α 係数は，.809 であり，ある程度の内的整合性が確保されているといえる。

「知人・友人に A 社の利用を勧めますか」

「他の方にも A 社に会員登録を勧めたいと思いますか」

「A 社の会員であることに誇りを感じますか」

(1=そう思わない，2=あまり思わない，3=どちらともいえない，4=ややそう思う，5=そう思う)

④ 財務業績

財務業績を表す変数として，顧客別の限界利益額を用いる。これは次のように算出している。まず，2016年1月1日から12月31日における各ホテルの売上原価・販売費及び一般管理費を，勘定科目法により固定分解し，ホテル別に限界利益率を算出した。どの科目を変動費，固定費として扱うかは，A社経営企画部担当者と話し合っ
て設定している（たとえば，給料のうち固定給の分は固定費，時間外手当やボーナスは変動費として扱うなど）。次に，顧客一人ひとりの各ホテルでの利用金額に，対応するホテルの限界利益率を掛け，それを顧客毎に集計することで，顧客別の限界利益額を算出する。

⑤ 記述統計

それぞれの変数の平均値，標準偏差および相関係数は図表 1-1 の通りである。ここで，財務業績（顧客別の限界利益額）は，A社に対する守秘義務を厳守するため，分析結果に影響を与えない程度に数値操作を施している。

図表 1-1 各変数の平均値，標準偏差，相関係数

	平均値	標準偏差	相関		
			CSR	顧客満足	ロイヤルティ
CSRの認知	3.75	0.62	1		
顧客満足	4.06	0.83	.407**	1	
ロイヤルティ	3.56	0.83	.466**	.547**	1
財務業績(円)	5,080.99	4,965.13	.025	.173**	.116**

**p<.01, *p<.05

分析の結果，CSRの認知と財務業績（顧客別の限界利益額）間以外の全てにおいて統計的に有意な正の関係が確認された。CSRの認知と財務業績（顧客別の限界利益額）との関係において，CSRの認知は，顧客満足やロイヤルティを通して，財務業績（顧客別の限界利益額）に影響するものである可能性が示されている。相関関係が確認された変数においてもあまりにも高い係数が確認されたものはなかった。

なお，下位尺度得点の作成のために利用された各質問項目の記述統計については，図表 1-2～図表 1-5 の通りである。

- ・ CSR の認知：A 社の CSR 活動に対する認知および評価（4 項目）
- ・ 顧客満足：サービスの利用に関する満足度および今後の利用意向（2 項目）
- ・ ロイヤルティ：他者への紹介意向（3 項目）

CSR の認知においては，法律やルールの遵守，環境への配慮といった活動については顧客からの認知も高いことが示された。一方で社員の多様性や従業員の健康への配慮については，社内の取り組みであることもあり顧客の認知は低い傾向があると考えられる。これらについても力を入れている企業であるということアピールする余地が残されている。

図表 1-2 各質問項目の平均値および度数

質問	平均値	N
CSRの認知		
法律やルールを守っている	4.09	1,406
環境に配慮している	4.03	1,414
社員の多様性（女性の活用・障がい者雇用）を考慮している	3.55	1,393
社員の健康を考慮している	3.39	1,361
顧客満足		
A社の利用に満足していますか	4.05	1,349
これからも、A社を大いに利用したいと思いますか	4.24	1,387
ロイヤルティ		
知人・友人にA社の利用を勧めますか	3.79	1,418
他の方にもA社に会員登録を勧めたいと思いますか	3.23	1,404
A社の会員であることに誇りを感じますか	3.79	1,407

顧客満足においては、A社への総合的な満足や再利用意向どちらの質問項目も4.0を超えた高い数値が示されており、先行研究で述べられていたように、本研究において顧客満足と再利用意向を同じ変数として考えても問題はないように思われる。

ロイヤルティにおいては、紹介意向を尋ねる質問項目を想定している。ここでは、A社のホテルを利用してもらいたいという気持ちやA社の会員であることに誇りを感じるという質問項目と比べ、A社への会員登録を進めるかという質問項目が低い値となっている。これは、会員登録には多少なりとも手間がかかってしまうことから、他人に手間をかけさせる行為を進めることに抵抗があると感じている顧客がいるものと考えられる。

図表 1-3 CSR の認知

法律やルールを守っている

	度数	有効%	累積%
そう思わない	6	0.4	0.4
あまり思わない	18	1.3	1.7
どちらともいえない	259	18.4	20.1
ややそう思う	679	48.3	68.4
そう思う	444	31.6	100
合計	1,406	100	

環境に配慮している

	度数	有効%	累積%
そう思わない	0	0	0
あまり思わない	19	1.3	1.3
どちらともいえない	313	22.1	23.5
ややそう思う	694	49.1	72.6
そう思う	388	27.4	100
合計	1,414	100	

社員の多様性（女性の活用・障がい者雇用）を考慮している

	度数	有効%	累積%
そう思わない	5	0.4	0.4
あまり思わない	80	5.7	6.1
どちらともいえない	627	45	51.1
ややそう思う	506	36.3	87.4
そう思う	175	12.6	100
合計	1,393	100	

社員の健康を考慮している

	度数	有効%	累積%
そう思わない	6	0.4	0.4
あまり思わない	62	4.6	5
どちらともいえない	797	58.6	63.6
ややそう思う	382	28.1	91.6
そう思う	114	8.4	100
合計	1,361	100	

図表 1-4 顧客満足

A社の利用に満足していますか

	度数	有効%	累積%
不満	9	0.7	0.7
やや不満	53	3.9	4.6
どちらともいえない	244	18.1	22.7
やや満足	605	44.8	67.5
満足	438	32.5	100
合計	1,349	100	

これからも、A社を大いに利用したいと思いますか

	度数	有効%	累積%
そう思わない	7	0.5	0.5
あまり思わない	44	3.2	3.7
どちらともいえない	180	13	16.7
ややそう思う	534	38.5	55.2
そう思う	622	44.8	100
合計	1,387	100	

図表 1-5 ロイヤルティ

知人・友人にA社の利用を勧めますか

	度数	有効%	累積%
そう思わない	22	1.6	1.6
あまり思わない	81	5.7	7.3
どちらともいえない	399	28.1	35.4
ややそう思う	581	41	76.4
そう思う	335	23.6	100
合計	1,418	100	

他の方にもA社に会員登録を勧めたいと思いますか

	度数	有効%	累積%
そう思わない	74	5.3	5.3
あまり思わない	175	12.5	17.7
どちらともいえない	664	47.3	65
ややそう思う	331	23.6	88.6
そう思う	160	11.4	100
合計	1,404	100	

A社の会員であることに誇りを感じますか

	度数	有効%	累積%
そう思わない	32	2.3	2.3
あまり思わない	83	5.9	8.2
どちらともいえない	406	28.9	37
ややそう思う	520	37	74
そう思う	366	26	100
合計	1,407	100	

4. 結果と考察

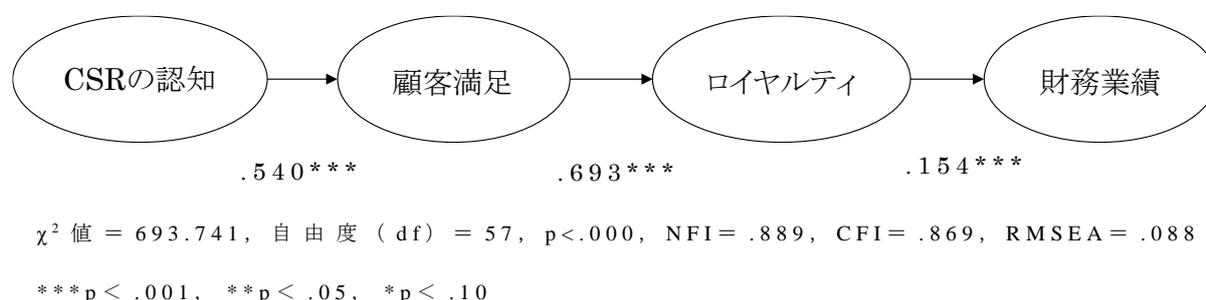
まず、上述の変数の測定について、最尤法を用いた確証的因子分析を行った。その結果、 χ^2 値 = 535.315, 自由度 (df) = 48, $p < .000$, NFI = .914, CFI = .921, RMSEA = .084 であり、良好とは言えないものの、ある程度の適合度が得られた。モデルの適合度を評価する指標として χ^2 検定, CFI, RMSEA を挙げた。 χ^2 検定は構成されたモデルは正しいという帰無仮説を検定するものであり、この帰無仮説が採択されることが望ましいとされる。しかし、サンプル数が膨大に

なると、帰無仮説が棄却されやすくなるという問題がある。したがって、 χ^2 値以外の指標も用いることとした。CFIは、比較適合度指標であるNFIの欠点を修正したものである。NFIは独立モデル（あてはまりの悪いモデル）との乖離を示しており、1に近づくほどデータとのあてはまりが良いと判断される。ただし、NFIもサンプル数が多くなると1に近似しないという問題点があり、これを修正したCFIを用いた。この指標の目安として.90以上が望ましいとされる。RMSEAは想定しているモデルの分布と真の分布との乖離を示した指標である。目安として.05以下であれば良好とされ、.10以上はモデルとしてふさわしくないとされる。分析の結果、RMSEAは.05を超えたが、積極的に棄却すべきものではないと考えられる。また、マーケティングや心理学といった統計的分析が進んでいる分野の研究においては.05を超えた結果も多く存在しており、本分析結果においても、課題は残るものの、本結果を採用することとする。

次に、分析モデルの適合度を検証した。その結果、 χ^2 値 = 693.741, 自由度 (df) = 57, $p < .000$, NFI = .889, CFI = .896, RMSEA = .088であった。想定した分析モデルも良好とはいえないが積極的に棄却するほどではなかった。

分析モデルにおける各パスのパス係数（標準化係数）は図表 1-6の通りである。CSRの認知から顧客満足へのパス係数は、.540 ($p < .001$, 標準誤差 = .051) であり、統計的に有意な正の影響を及ぼしていた。顧客満足からロイヤルティへのパス係数は、.693 ($p < .001$, 標準誤差 = .034) であり、統計的に有意な正の影響を及ぼしていた。

図表 1-6 分析結果



この結果によって、先行研究 [He and Li (2011) ; Martínez and Rodríguez del Bosque (2013) ; Pérez et al. (2013)] で示されていたように、CSRの認知が高まると、顧客の企業の製品やサービスに対する満足度が高まるといえる。CSRの認知から顧客満足が高まる要因としては、仮設定にて取り上げた研究 [He and Li (2011) ; Luo and Bhattacharya (2006) ; Martínez and Rodríguez del Bosque (2013) ; Pérez et al. (2013)] にあるように、CSRの認知によって、顧客が企業とのつながりがあることを感じる企業に対する同一化が高まったことが挙げられている。加えて、CSRの認知が顧客満足に正の影響を及ぼした結果、他の人にもA社の良さを知ってもらいたい、あるいは他の人にも紹介できる会社という気持ちを持ってもらえることで、紹介意向を示すロイヤルティへつながるという結果が得られている。

さらに、顧客満足を通じてロイヤルティを高めるCSRの認知が、財務業績（顧客別の限界利益額）の向上にも貢献するものかどうかについても結果が得られている。ロイヤルティから財務業績（顧客別の限界利益額）へのパス係数は、.154 ($p < .01$, 標準誤差 = 4,663.596) であり、統計的に有意な正の影響が見られた。したがって、CSRの認知が顧客満足の向上を促し、顧客のロイヤルティを高めることを通じて、企業の利益に貢献することが明らかとなった。

A社は、上場企業としてCSRに取り組む重要性を認識しているものの、CSRに取り組む意味があるのか、特にCSRの取り組みが顧客に認知されることが、ホテルの利用と最終的な利益につながるかどうかという疑問を抱いていた。本研究の結果によって、CSRが顧客満足とロイヤルティを通じて、財務業績（顧客別の限界利益額）に影響することが明らかとなり、A社にとって、CSRは顧客との良好な関係を築き、企業の利益を向上させるための要因の1つになることが示された。

この結果を受けて、A社では、これまで通りCSR活動に従事する傍ら、自社のCSR活動をいかに顧客に認知させるかということを検討するに至った。具体的には、自社のホームページや顧客向けの会報誌の他、他のメディアや媒体を通じた紹介を検討している。特に、社員の多様性や従業員の健康への配慮については、社内の取り組みであることもあり、顧客の認知は低い傾向があると考えられるため、これらについても力を入れている企業であるということを顧客にアピールする余地が残されている。

また、顧客のCSR活動の認知を高めるために、顧客にもCSR活動に参加してもらえそうな取り組みを検討している。たとえば、顧客のホテルの利用金額の一部をホテル周辺環境保護や社会貢献活動にあてるということが挙げられている。

この他、全社的にCSR活動の遂行を促進するために、CSR活動を統括するための部署としてCSR部の設置が検討されるようになった。多くの上場企業でCSR部が設置されているが、A社ではその必要性がこれまで明らかになっていなかった。しかし、本分析結果によって、CSR活動に取り組む意義が明らかになったことで、A社においてCSR部の設置が検討されるようになった。

5. むすび

本章では、ホテル業 A 社の 2016 年度の顧客アンケート調査と顧客の取引データ、ホテル別総勘定元帳（売上高、売上原価、販売費及び一般管理費）を用いた分析を通じて、CSR の認知、顧客満足、ロイヤルティ、財務業績（顧客別の限界利益額）の関係を検証した。以下では、本章の要約を述べていきたい。

第 2 節では、先行研究レビューにもとづき以下 3 つの仮説が導出された。

仮説 1：CSR の認知は顧客満足に正の影響を及ぼす。

仮説 2：顧客満足はロイヤルティに正の影響を及ぼす。

仮説 3：ロイヤルティは財務業績に正の影響を及ぼす。

第 3 節では、上記 3 つの仮説を検証すべく、リサーチデザインを示した。具体的には、分析モデルとリサーチサイト、分析方法、分析に用いる変数を説明した。

第 4 節では、分析結果と分析結果の考察を示した。分析の結果、CSR の認知は顧客満足、顧客満足はロイヤルティ、ロイヤルティは財務業績（顧客別の限界利益額）に対して、統計的に有意な正の影響を及ぼすことが明らかとなった。これにより企業の CSR 活動を顧客に認知してもらうことは、顧客との取引関係を構築し、企業の利益に貢献するというを示すことができた。この結果を受けて A 社では、これまで通り CSR 活動に従事する傍ら、自社の CSR 活動をいかに顧客に認知させるかということを検討するに至った。加えて、全社的に CSR 活動の遂行を促進するために、CSR 活動を統括するための部署として CSR 部の設置が検討されるようになった。

これらの要約を踏まえて本章の意義を述べる。本章には、以下の 3 つの意義があると考えられる。第 1 に、マーケティング分野に対して貢献したと考えられる。マーケティング分野では、CSR、顧客

満足、ロイヤルティ、財務業績の関係を顧客レベルで検証した研究は国内外でこれまでなされていないことから、本研究は、その関係を明らかにした点で、マーケティング分野でもとりわけ、ホテル業を対象にした研究 [Lee and Heo (2009) ; Martínez and Rodríguez del Bosque (2013)] に貢献したと考えられる。

第2に、実務的な意義として、A社の事例を通じて、日本のホテル業においてCSRに取り組む意味を見出すことができたことが挙げられる。すなわち、ホテル業においてCSR活動は顧客との関係を構築し、財務業績を向上させるための1つの手段となりうるということである。そのためには、CSR活動に取り組むことに加え、顧客にCSR活動を認識してもらえらるようなコミュニケーションの手段やプログラムに資源を配分するのが望ましい [Martínez and Rodríguez del Bosque (2013), p. 97]。様々なCSR活動を通じて顧客に対して便益を提供する企業は、顧客に配慮することができ、かつ顧客への配慮に関心のある企業として理解されることが期待され [Marin et al. (2009), p. 75]，その結果として、顧客との取引関係が築かれることで、ホテルの利用ならびに財務業績に影響が及ぶと考えられるからである。

第3に、本章のようにCSRと財務業績との正の関係を示すことは、統合報告を実施する企業に対して、報告における非財務業績と財務業績との関係を開示するための根拠となりうる⁶。結果として、財務資本の提供者に対して、有益な情報を提供するとともに、企業内部においても開示内容にしたがった活動が促進されると考えられる。

最後に、研究課題を挙げ、本章を閉じることとする。第1に、本研究は1社のみデータを扱った事例であるため、本章の結果をさらに検証するために、今後は他の業種業態の企業での事例研究や業種横断的にサーベイ調査を実施する必要があるだろう。

第2に、分析モデルの精緻化が必要であると考えられる。たとえば、ホテルチェーンであれば、ホテルごとにCSR活動に取り組んでいるため、顧客が滞在したホテルごとに、なぜ評価の差が生じてい

るかを分析できるようしなければ、CSR活動をコントロールの対象として議論することは困難であろう。その際、企業のCSR活動を反映する変数が必要となるだろう。たとえば、Carroll（1979，1991）にもとづき、経済的，法的，倫理的，裁量的という4つの責任に分けて変数を構成する必要があるだろう。あるいは近年のCSRの定義は企業の内部と外部のステークホルダーだけでなく、環境や社会，潜在的に影響を及ぼしうる事項に対する責任を果たさなければならないことから、CSRの概念が広範であることを念頭に、CSRの概念を構成する必要があるだろう。実際にホテル業A社では、環境活動や社会貢献活動だけでなく、女性や障がい者の雇用を推進している。また最近では、コンプライアンスの問題に取り組む機運が高まっている。CSRの活動ごとに変数を構成することで、どのCSR活動に対する認知が顧客満足やロイヤルティを高め、結果として財務業績に影響を及ぼしているかを明らかにすることができるだろう。

第3に、CSR活動は従業員によってなされることから、従業員がCSRに取り組んでいることと顧客のCSR活動の評価の関係を検証するために、本研究で用いた顧客アンケート調査と顧客の取引データの他に従業員アンケート調査のデータを用いて分析する必要があるだろう。具体的には、従業員のCSR活動に対する取り組み度合いや認知度を表す変数が用いられると考えられる。

本章の事例にてCSRと顧客別の限界利益との関係を明らかにしたことを踏まえ、次章以降では、CSRの遂行に向けたMCSの構築を図る。そのために、第2章では、CSRの遂行のためのMCSに関わる先行研究をレビューすることで、研究課題を抽出する。

[注]

¹ 伊藤（2009）は、財務業績を得るためにCSRを遂行するのではないとしている。伊藤（2009）の目的は、組織内でCSRの遂行を促進することに主眼が置かれている〔伊藤（2009），60ページ〕。本稿

も伊藤（2009）と同様の立場を取っており，財務業績を達成するためにCSRを遂行するものではないと考えており，CSRと財務業績との関係を明らかにすることで，組織内でCSRの遂行に対する意識が変わると考えている。

² この点については多くの研究者が指摘しており，非財務業績と財務業績との関係を検証するための研究がなされてきた。代表的なものとして，鈴木・松岡（2014）がある。鈴木・松岡（2014）は，従業員満足度，サービスの質，顧客満足度，および財務業績（稼働可能客室当り粗利益）の関係に関わる検証を，ホテル業を営むある日本企業の6年間に及ぶデータを用いて検証した。

³ 1社の携帯電話会社を対象としているわけではなく，現在利用している電話会社を連想して質問票に回答したサーベイ調査である。

⁴ 1社のホテルを対象としているわけではなく，回答者は前年でもっとも最近の休日に泊まったホテルを連想して質問票に回答したサーベイ調査である。

⁵ 1社の金融機関を対象としているわけではなく，現在利用しているメインの金融機関を連想して質問票に回答したサーベイ調査である。

⁶ 管理会計研究においても戦略の遂行における非財務業績と財務業績との関係を明らかにする必要性が論じられている。たとえば，伊藤（2016）では，非財務業績が財務業績に結び付くことを可視化するためにBSCの活用を提案している。伊藤（2016）によれば，BSCの戦略マップは，統合報告で想定されている価値創造のプロセスを可視化することで，戦略マップがステークホルダーとの対話のアジェンダとなり，対話を通じて戦略の策定に必要な情報をインプットできる可能性を述べている〔伊藤（2016），36ページ〕。本章で示した結果は，戦略マップで示される価値創造のプロセスにおける因果関係を示す根拠になると考えられる。

第2章 企業の社会的責任の遂行を促進するためのマ ネジメント・コントロール・システムの現状 と課題

1. はじめに

第1章では、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下では CSR という）と短期的な収益や利益との関係を事例研究により明らかにした。次に、CSR の遂行を促進するためのマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems, 以下では MCS という）について検討する必要がある。

CSR の機運が高まる中、MCS の研究では、CSR 活動を促進する MCS の研究が行われ、CSR の3つの側面である、経済、環境、社会を考慮することが課題として示唆された。また、CSR に類似する概念であるサステナビリティ（Sustainability）や CSR に関連する課題を考慮した MCS の研究が発展段階にあるという指摘もある [Berry et al. (2009), p. 15; Gond et al. (2012), p. 206]。こうした課題に対して、海外では、ケーススタディを通じて CSR の遂行を促進するために MCS をどのように用いるかを明らかにしようとする研究が行われた。たとえば、Durden(2008), Morsing and Oswald(2009), Norris and O’Dwyer (2004), Riccaboni and Leone (2010) がある。これらの先行研究は、公式と非公式からなる MCS が CSR の遂行に向けてどのように用いられているかを明らかにする研究である。

近年では、Simons (1995) のレバース・オブ・コントロール (Levers of Control, 以下では LOC という) を MCS とする研究が行われ始めている。そうした研究として、Arjaliès and Mundy (2013), Kerr et al. (2015), Mersereau and Mottis (2012) が挙げられる。わが国においても長野 (2015) が、CSR を遂行するための MCS として、Simons (1995) の LOC に着目している。また、安藤 (2015) は、上記の CSR を遂行するための MCS に関わる先行研究をレビューしたうえで、公式と非公式からなる MCS の研究の理論的・実践的根拠を頑強にするために、Simons (1995) の LOC を MCS とする研究の蓄積の必要性を述べている。

このように多様な MCS を通じて、CSR の遂行を支援するということが議論されている一方で、これまでの議論では、CSR を遂行する際のコンフリクトを軽減するための MCS についての議論はされていない。加えて、組織間で地域経済の活性化という CSR を遂行することが求められている中で、それを遂行することを支援する MCS についても議論が乏しい状況にある。

そこで本章では、CSR の遂行を促進するための MCS に関わる研究の現状と課題を明らかにする。

本章は、以下のように構成される。第2節では、MCS を定義する。そのうえで、第3節では、公式と非公式からなる MCS が CSR の遂行をどのように支援するかについて先行研究をレビューする。第4節では、CSR の遂行において Simons (1995) の LOC が用いられる理由を述べたうえで、Simons (1995) の LOC が CSR の遂行をどのように支援するかについて明らかにした先行研究をレビューする。第5節では、CSR を遂行する際に生じるコンフリクトを軽減するための MCS として固定収益会計を挙げたうえで、第6節にて、組織間で CSR を遂行する1つの手段として産業クラスターを挙げ、産業クラスターにおける管理会計について議論している先行研究をレビューする。第7節にて、次章以降で検討すべき研究課題を抽出したうえで、むすびにて、本章の要約を述べる。

2 . MCS

MCSとは、マネジャーが組織の戦略を実行するために他の成員に影響を与え、個々の活動を実行するために反復されるやり方と定義される [Anthony and Govindarajan (2007), pp. 5 - 6]。このMCSはフォーマル・コントロール・システム (Formal Control System, 以下ではFCSという)と同義であるが、近年では、インフォーマル・コントロール・システム (Informal Control System, 以下ではICSという)もMCSに含まれている [Horngren et al. (2012), p. 797]。

FCSは予算管理システムのような財務的コントロールが中心であるが、戦略の実行に向けて非財務指標を用いる重要性も指摘されている。こうした指摘をした研究としてBhimani and Langfield-Smith (2007)やChenhall (2003)が挙げられる。FCSには、予算管理システムやバランス・スコアカード (Balanced Scorecard, 以下ではBSCという)といった管理会計システムの他、ルールや手順、人的資源システム、品質システムが含まれる [Horngren et al. (2012), pp. 797 - 798]。

ICSは「グループの成員の行動を導くような共通の価値観、信条および伝統」 [Falkenberg and Herremans (1995), p. 134]と定義される。Norris and O' Dwyer [(2004), pp. 178 - 179]によれば、このICSは、クラン・コントロール、すなわち社会化のプロセスを通じて促進される。具体的な取り組みとしては、採用や選抜、公式の研修プログラム、OJT、新人研修などが挙げられている [Ouchi (1979), p. 842]。

このICSは、FCSを支えるものでもあれば妨げるものでもある。たとえば、共通の価値観、信条および伝統が組織の目標に合致しているならば、ICSはFCSと適合している。このように2つのシステムが適合していることにより、マネジャーと従業員は組織の目標にもとづいて行動するよう促される [Falkenberg and Herremans (1995), p. 135]。

3. CSR の遂行における公式と非公式からなる MCS

以下では、6つの研究を MCS のフォーマルとインフォーマルの2つの側面から整理することとする。

(1) Norris and O' Dwyer (2004) の研究

Norris and O' Dwyer (2004) は、CSR の達成に向けてマネジャーを動機づける MCS の実態を明らかにするために、イギリスの小売業社を調査対象にケーススタディを実施した。

調査対象における FCS では、CSR の3つの側面のうち経済性のみが組み込まれ、財務業績の達成に応じて、マネジャーに報酬が与えられていた [Norris and O' Dwyer (2004) , p. 181] 。

一方 ICS では、従業員の選抜と、新入社員および従業員を対象とした研修プログラム、各種の社会貢献活動、リーダーシップ養成プログラムが行われた [Norris and O' Dwyer (2004) , pp. 181 - 182] 。

その結果、ミッション・ステートメントに明記された CSR を達成しようとする組織文化が醸成された [Norris and O' Dwyer (2004) , pp. 181 - 184] 。

このように、CSR は ICS の中で促進されていた。しかし、競合他社との競争の激化などの環境変化が生じた際には、マネジャーにとって CSR における3つの側面に関わる業績を達成するための意思決定が難しく、FCS に組み込まれた財務業績の達成が優先された [Norris and O' Dwyer (2004) , pp. 187 - 188] 。

(2) Durden (2008) の研究

Durden (2008) は、MCS において CSR の3つの側面のうち経済性すなわち財務業績の測定と評価に加え、環境と社会の側面がいかに測定、評価されているかを明らかにするために、ニュージーランドの食品製造業社を対象にケーススタディを実施した。

調査対象の FCS では、財務業績に関わる目標の設定、業績の測定と評価しか行われていなかった。また、マネジャーおよび従業員は戦略に掲げられた CSR にもとづき行動していなかったことから、ICS は存在しなかった [Durden (2008), p. 685]。

これらの調査結果を踏まえ、Durden (2008) は、FCS において環境と社会に関わる目標を設定し、実績の測定と評価を行う必要性を挙げた。さらに ICS によって、マネジャーおよび従業員同士が CSR を遂行する意味合いを理解し、行動するような文化を醸成する必要性を挙げた。そしてこれら 2 つのシステムは、CSR を遂行するという観点から互いに補強し合うべきであると指摘した [Durden(2008), p. 688]。

(3) Morsing and Oswald (2009) の研究

Morsing and Oswald (2009) は、サステナビリティが企業の第 1 の戦略的目標となった際に、トップマネジャーが、リーダーシップを発揮しながら、いかにサステナビリティを実行していくかということ、FCS と ICS に着目し、Novo Nordisk におけるケーススタディを通じて明らかにした。

Novo Nordisk では、Novo Nordisk Way という FCS を用いてサステナビリティ戦略を実行していた。まず、サステナビリティにもとづく戦略が策定される。財務業績に関わる目標に加え、環境と社会の側面に関わる目標が策定されている。その目標は、組織全体の目標として策定され、BSC を用いてビジネスユニットと各ユニットの個人レベルに落とし込まれる。そして、業績評価は、年に 2 回行われる [Morsing and Oswald (2009), p. 92]。

また、Morsing and Oswald (2009) は、サステナビリティ戦略を実行するうえで、FCS に加え、ICS としての文化について指摘している。その企業文化を醸成するために、Novo Nordisk では、Take Action プログラムという事業活動を通じた社会貢献活動、バリューステートメント、NGO やサプライヤーとのパートナーシッププログ

ラムが役立っていることが明らかにされた [Morsing and Oswald (2009), pp. 94 - 95]。

(4) Riccaboni and Leone (2010) の研究

Riccaboni and Leone (2010) は、MCS がサステナビリティを遂行するために機能しているかを検討するために Proctor and Gamble (P&G) 社のイタリア支社を対象にケーススタディを行った。

P&G における FCS では、サステナビリティにおける 3 つの側面にもとづき目的、目標、定量的かつ定性的な尺度が設定され、そして同社のトップから各ビジネスユニット、各チーム、個人レベルへと落とし込まれる。業績評価は四半期に 1 度行われ、それらは公式の文書でトップマネジメントに伝達されていた [Riccaboni and Leone (2010), pp. 135 - 137]。

また、P&G では、ミッションと戦略に記されたサステナビリティが共通の価値観、信条、そして伝統として根付き、従業員の行動を導いていたことから ICS が機能していた。このプロセスを促進する活動としてイベントやトップマネジメントから従業員へのニュースレターが挙げられた [Riccaboni and Leone (2010), pp. 137 - 138]。

調査結果から、Riccaboni and Leone は、2 つのシステムがサステナビリティ戦略の遂行に向けて相互に機能することが、サステナビリティ戦略の遂行を促進する一要因になりうると述べた [Riccaboni and Leone (2010), pp. 141 - 142]。

(5) 細田他 (2013) の研究

細田他 (2013) は、CSR の遂行を促進するための MCS の実態を明らかにするために、日本の上場企業 12 社とのインタビュー調査を実施した。

調査を通じて、CSR を促進するための MCS のアプローチが示唆された。すなわち、FCS に環境と社会に関わる目標の設定、業績の測定と評価、フィードバックのプロセスが組み込まれることで、財務

業績と環境，社会に関わる目標の達成が促進されることが明らかにされた。このように環境と社会に関わる目標を FCS に組み込むために，日本企業では，方針管理システムが用いられていることが明らかにされた [細田他 (2013)，131 ページ]。

加えて，ICS を通じて，マネジャーや従業員が企業内で掲げられている CSR に共感するという組織風土が醸成されるということを明らかにした [細田他 (2013)，131 ページ]。

以上のことから，日本企業では，マネジャーや組織の従業員が企業内で掲げられている CSR に共感するという組織風土のもとで，上記の FCS のプロセスが促進されることで，CSR が遂行されているということが明らかにされた [細田他 (2013)，131 ページ]。

(6) 黒瀬 (2015) の研究

黒瀬 (2015) は，公式と非公式のコントロール・システムからなるフレームワークを提案したうえで，飲料製造・販売子会社の物流子会社 X 社における事例を通じて，2つのシステムが CSR の遂行の際にどのように用いられているかを明らかにした。

X 社の FCS では，組織のサステナビリティに関わる活動を包括的にとらえ，そうした活動と財務評価指標の関連性を理解することで，サステナビリティ業績と財務業績の双方を向上させる有効な手段を導くということが示唆された。たとえば，主要ステークホルダーである親会社の反応を踏まえ，環境業績（輸送効率）と財務業績（売上高と営業利益）の向上に向けた取り組みが，従業員と上長とのコミュニケーションを通じて，促進されたことが挙げられている [黒瀬 (2015)，40 - 42 ページ]。

また X 社では，ICS が FCS に対して補完的な関係にあった。すなわち，FCS において業績尺度が設定されていない，コンプライアンスや人権問題，リスク管理の取り組みを遵守するよう，従業員に対して研修や e ラーニングが実施されていた [黒瀬 (2015)，40 - 42 ページ]。

4. Simons (1995) の LOC と CSR の遂行の関わり

近年では、公式と非公式からなる MCS に加え、Simons (1995) の LOC を MCS とする研究 [Arjaliès and Mundy (2013) ; Kerr et al. (2015) ; Mersereau and Mottis (2012)] が行われ始めている。本節では、まず、LOC とは何かを説明したうえで、それらの先行研究をレビューする。

(1) LOC

LOC は、信条システム、境界システム、診断システム、インタラクティブ・コントロール・システムからなる¹。これらのシステムは、戦略を実行するうえで分析対象となる4つの変数、すなわち、中核的な価値（信条システム）、回避すべきリスク（境界システム）、重要なパフォーマンス変数（診断システム）、戦略面での不確実性（インタラクティブ・コントロール・システム）に対応している [Simons (1995), 邦訳 39 - 40 ページ]。LOC は、これら4つの公式のコントロール・システムを利用して、戦略の実行を促すコントロール・システムである。

信条システムは、組織の中核的な価値を伝達するために、マネジャーが用いる公式のステートメントからなる。たとえば、ミッション・ステートメントやクレドがある。信条システムを通じて、組織の成員が組織に貢献したいという意欲を上げ、常に新たな機会探索をするよう導く [Simons (1995), 邦訳 82 - 84 ページ]。

境界システムは、明確に認識された事業リスクにもとづいて機会探索に制限を与えるものである [Simons (1995), 邦訳 89 ページ]。このシステムは、マネジャーが避けなければならないリスクを認識するのを援助する一方で、権限の範囲内で自由な行動を認めるものである。境界システムの一例としては、ルールや行動規範が挙げられる。

診断システムは、組織の成果を監視し、事前に設定されたパフォーマンス基準からの乖離を修正するためにマネジャーたちが活用する公式的な情報システムである [Simons (1995), 邦訳 125 - 126 ページ]。基準からの乖離が生じた場合には、その情報がフィードバックされ、事前に設定された基準に適合するようインプットや生産・サービスのプロセスの調整が行われる [Simons (1995), 邦訳 127 ページ]。

インタラクティブ・コントロール・システムは、マネジャーが部下の意思決定行動に規則的、個人的に介入するために活用する公式的な情報システムである [Simons (1995), 邦訳 183 ページ]。このシステムは、組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出につなげるために活用される [Simons (1995), 邦訳 39 ページ]。このシステムの狙いは、戦略面での不確実性（機会と脅威）を管理するために、たとえばマネジャーと部下というように、組織ぐるみで対話や会議を繰り返すことによって、新たな事業機会を明らかにし、戦略の修正・変更をすることである。

(2) CSR の遂行に LOC を用いる理由とその活用実態に関わる先行研究

Arjaliès and Mundy (2013) によれば、Simons (1995) の LOC に依拠する理由について、以下の通り述べられている。まず、診断システムを通じて、マネジャーに意図した戦略がどれくらい成功して実行されているかを確信させるとともに、インタラクティブ・コントロール・システムを用いて、他の事業分野から生まれる戦略を取り入れるようにするからである [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 286 - 287]。

次に、この MCS が、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムを通じて、戦略の不確実性を管理することを考慮しているからである。これは、CSR に関連する課題それ自体が事業上の新たな機会と脅威になる可能性があるためである。

長野（2015）は、LOCに着目する理由として、このMCSが戦略の不確実性に対処するために役立つ一方で、CSRが戦略の不確実性として管理すべき脅威と機会をもたらすことから、CSRの遂行にLOCが用いられるとしている[長野（2015）、86ページ]。このことは、先のArjaliès and Mundy（2013）で述べられていた2つ目の理由をもとに挙げている。

東田（2014）は、Arjaliès and Mundy（2013）の研究を踏まえ、インタラクティブ・コントロール・システムに着目し、それが、企業内部での活用に加えて、企業とステークホルダーとの間での対話や協働を通じて新しい事業やイノベーションにつながる事業上の機会と脅威を明らかにすることに用いられると述べている[東田（2014）、87ページ]。

安藤（2015）は、Arjaliès and Mundy（2013）の研究を踏まえ、LOCの4つのシステムのうち、特にインタラクティブ・コントロール・システムを他のシステムとともに活用することにより、新たな戦略の創出を促すということを述べている[安藤（2015）、49-50ページ]。

以上を踏まえ、Simons（1995）のLOCは、CSRの遂行にともなう機会と脅威の明確化、企業内部と外部のステークホルダーとの対話や協働に役立ち、結果として既存の戦略の実行と新たな戦略の創出を促すということがわかる。以下では、実際にSimons（1995）のLOCがCSRを遂行するためにどのように企業で用いられているかを明らかにした海外の先行研究をレビューしていく。

① Mersereau and Mottis（2012）の研究

Mersereau and Mottis（2012）は、CSR報告に取り組む企業のMCSの実態を明らかにするために、フランスの保険会社Crédit Agricole SA（CASA）を対象にケーススタディを実施した。

このケーススタディでは、LOCの4つのシステムが用いられていることが明らかとなった。まず、CSRを遂行するうえで、信条シス

テムが用いられていたことを指摘している。たとえば、会社の動画やポスターキャンペーン、四半期ごとに行われるセミナー、専門家によって開催されるワークショップ、オンライン上のニューズレターというような活動や手段を通じて、従業員間で CSR に取り組むことが伝達されていた [Mersereau and Mottis (2012), pp. 21 - 22, p. 30]。

次に、境界システムとして、業務体系が作られた。それは、フルタイムとパートタイムに与えられる CSR を遂行するうえでの役割を示したものであり、その一例として、環境負荷低減のための指針が策定されていた [Mersereau and Mottis (2012), p. 31]。

さらに、診断システムでは、環境、人的資源、商品・サービスと地域連携に関わる目標と尺度が設定され、業績評価と是正措置が行われていた。特に、当該企業において、もっとも重視している温室効果ガス排出削減の取り組みは一定の成果を挙げていたことが明らかにされた [Mersereau and Mottis (2012), pp. 30 - 32]。

最後に、インタラクティブ・コントロール・システムに関して、年に1度の委員会を通じて、委員会の代表だけでなく支店や機能部門から CSR で取り組むべき課題が伝達される仕組みとなっていた。従業員レベルでも自ら戦略の実行に従事し、CSR の目標と達成に関して、会社側からフィードバックを受けていた。定期的な評価を通じて、従業員自ら CSR で取り組むべき課題が設定され、自主的な参加が促されていた。こうしたインタラクティブ・コントロール・システムのプロセスを通じて、明らかにされた新しい事業機会の例として、CSR に関連する金融商品の販売が挙げられていた [Mersereau and Mottis (2012), pp. 31 - 33]。

② Arjaliès and Mundy (2013) の研究

Arjaliès and Mundy (2013) は、CSR の実行のために4つのシステムがどのように活用されているか、フランスの大手企業 (CAC 40²) を対象に CSR の遂行に関連する部署へ郵送によるアンケート調査

をして得られたデータと2次資料，社会的責任投資に関わるアドバイスを提供している機関の責任者とのインタビューを分析して，明らかにしている [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 284 - 285, pp. 288 - 290]。

調査を通じて，4つのシステムが，CSR戦略に関連する事業の機会と避けなければならない脅威をマネジャーに理解させるとともに，新たな事業機会の創出とリスクマネジメントに貢献していることを明らかにした [Arjaliès and Mundy (2013), p. 298]。

信条システムは，CSRに対する価値観（ミッションステートメント）への認識を企業内で高める。そのための活動および手段として，企業独自のプログラム，研修やセミナー，戦略策定の書類，企業内のネットワーク，ポスターが挙げられていた [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 291 - 292, p. 295]。

境界システムは，避けなければならない脅威（たとえば，購買部における詐欺や汚職）に備え，行動規範や方針を通じて，倫理的な行動と非倫理的な行動を明確にしていた。加えて，法的ないし任意の基準やガイドライン，たとえばNRE法³やGRIガイドライン⁴にもとづいて，社内で行うべき事項が明らかにされていた [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 291 - 292, p. 297]。

診断システムでは，CSR戦略を実行するために，ステークホルダーの要請と先のNRE法やGRIガイドラインにもとづき重要業績指標が策定されていた。さらに，戦略の実行後に計画と実績の差を評価したうえで，実行にあたった部門の結果を当該部門と外部のステークホルダーに報告するプロセスが確立されていた [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 290 - 291, pp. 294 - 295]。

そして，インタラクティブ・コントロール・システムでは，シニアマネジャーとCSR部門，業務部門との間で行われるアニュアルレポートの作成過程や定期的な会議あるいはサプライヤーやNGO，格付け機関との対話や会議がなされることで，戦略上の不確実要素が認識されていた。そうしたプロセスを通じて明らかにされた新たな

事業機会の例として、自動車産業における環境配慮型の製品開発や製薬業や食品業界における貧困層ビジネスの開拓が挙げられていた [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 293 - 294, p. 296]。

③ Kerr et al. (2015) の研究

Kerr et al. (2015) では、MCS あるいは BSC といったツールとサステナビリティ報告を用いて、企業がどのようにサステナビリティを遂行しているかを探索するために、LOC を分析のための MCS として用いてケーススタディが行われた [Kerr et al. (2015), p. 189]。

調査対象の企業は、ニュージーランドにおける大規模林業 A 社（以下、A 社）、中規模国営公共事業 B 社（以下、B 社）、小規模運送業 C 社（以下、C 社）である。3 社はサステナビリティ報告を実施していることに加え、A 社と C 社では、BSC が導入されていた⁵。また、B 社では、企業の目的を示したステートメントにある目標をサステナビリティ報告と対応させ、全社から個人レベルまでその目標を落とし込み、業績評価が行われていた [Kerr et al. (2015), pp. 190 - 191]。

まず、3 社のうち、A 社と C 社では信条システムとして BSC が用いられていた⁶。B 社では、企業の目的を示したステートメントが信条システムとして用いられていた [Kerr et al. (2015), p. 198]。

次に、3 社のうち A 社と B 社では、境界システムが適用されていた。A 社では、BSC と ISO14001 が境界システムとして用いられていた。B 社では、ISO14001 と企業の目的が示されたステートメントが境界システムとして活用されていた。しかし、C 社では、境界システムがなかった [Kerr et al. (2015), p. 199]。

さらに、診断システムについて、A 社では、BSC が主として診断システムとして用いられていた。また、サステナビリティ報告も診断システムとして用いられていた。それらの情報は、環境マネジメントシステムや月間の環境、従業員の健康と安全、リスクに関わる診断システムから提供されていた [Kerr et al. (2015), pp. 199 - 200]。

B社では、多くのシステムとサステナビリティ報告が診断システムとして用いられていた [Kerr et al. (2015), p. 200]⁷。C社では、環境の視点を組み込んだBSCが診断システムとして用いられていた [Kerr et al. (2015), p. 200]。

そして、3社では、インタラクティブ・コントロール・システムが用いられていた [Kerr et al. (2015), p. 203]。A社では、BSCの指標についてマネジャー間で議論する機会が設けられていた。また、外部のステークホルダーとしてたとえば、マオリ族の人々や、その他のステークホルダーと関わる機会が設けられていた。B社では、サステナビリティ報告の結果をもとにマネジャー間で議論する場が設けられていた。また、B社は、政府や他のステークホルダーに対する報告を通じて、議論する場を設けていた [Kerr et al. (2015), pp. 200 - 201]。C社では、週に1度、事業にとって重要と思われる問題、たとえば、戦略上の不確実性に対して議論する会議が行われていた。その他、BSCを用いた業績評価のプロセスやコーチングや研修が行われていた [Kerr et al. (2015), p. 201]。

なお、Kerr et al. (2015)では、インタラクティブ・コントロール・システムが活用されることによって、新たな事業機会が創出されたかについては、述べられていない。

5. 持続可能な収益と利益の獲得を促すMCSに関わる研究

これまで議論したようなCSRの遂行を支援するためのMCSを構築したとしても、企業は収益と利益を持続的に獲得できなければCSR活動を継続することはできない。経営環境が悪化し、本業で手一杯の状態になれば、企業は財務業績の達成を優先するということが考えられる [Norris and O' Dwyer (2004), pp. 187 - 188; 伊藤 (2009), 62 ページ]。ゆえに、CSRを遂行するにあたって、企業は収益と利益を持続的に得る必要がある。

会計学研究において、利益の持続可能性についての理論展開をした研究に、井尻（1990）が提唱した利速会計がある。井尻（1990）は、収益と費用の中には、連続的に発生する収益と費用があると考え、利益の中で、連続的に獲得できるモメンタム（慣性）を測定することを目的として、利速という概念を提唱した。そして、経済変化などの外部環境の変化がなく、かつ、企業の活動にも変化がなかった場合に利速は変わらない、すなわち持続的に利益が獲得できると主張している⁸。

その後、鈴木（2005）は、収益の持続可能性に着目し、固定収益会計を提唱した。詳細は後述するが、固定収益会計とは、関係性マーケティング戦略の実行のためのMCSである。顧客との取引関係が継続すれば、企業は持続して収益や利益が得られると考えられるとし、取引関係の持続可能性が高い顧客を固定客とし、固定客から得られる収益を固定収益と呼んでいる。鈴木（2005）においても、固定収益が井尻（1990）と共通点があるとしている。その後も研究が進展し、企業への適応事例研究が行われている。

固定収益会計の特徴は、顧客関係性にもとづく顧客セグメント別の会計情報を測定・評価することである。具体的には、一定の会計期間の中で新たに取引が始まった顧客を新規客⁹、一定の会計期間の中で取引関係の継続性の高い顧客を固定客¹⁰、一定の会計期間の中で取引関係の継続性の低い顧客を非固定客、一定の会計期間の中で取引がなくなった顧客を離反客というように顧客をセグメントごとに分ける。そして、これらのセグメントごとに利益やキャッシュ・フローなどを測定する〔鈴木（2015）、49 - 51ページ〕。

固定収益会計では、企業との関係性が強い顧客である固定客は取引を継続的に行い続ける蓋然性が高いと考える〔松岡（2012）、6ページ〕。そのため、固定客から得られた収益はそれ以外の顧客から得られた収益よりも持続的に獲得できると見込まれる。こうした固定客の特性から、固定客が企業の収益性と安全性〔鈴木（2007）〕、安定性〔鈴木他（2006）〕に貢献していることが明らかにされてい

る。そこで、固定収益会計では固定客から得られる収益を特に重要視して、固定収益と呼ぶ。

6. 組織間で CSR を遂行するための MCS の可能性

Porter and Kramer (2006, 2011) によって共通価値の創造 (Creating Shared Value, 以下では CSV という) が提唱されたことによって、CSR から CSV へ議論がシフトしている。それは、戦略的に CSR に取り組むことである [水尾 (2012a), 135 ページ, (2012b), 10 ページ]。具体的には、事業活動を通じた社会的課題の解決と財務業績の達成の両立を目指すことであり、産業クラスターの形成と運営が 1 つの手段となる [Porter and Kramer (2011), p. 67]。

企業が持続的に存続していくためには、その企業を支援する企業や企業を取り巻く基盤が不可欠となる。クラスターを形成することは、成功的かつ成長的な地域経済に重要であり、生産性、イノベーション、競争優位性をもたらす。クラスターを形成するうえでは、クラスターそれ自体の成功とクラスターが属する地域の成功を強調する。たとえば、クラスターに属する組織の成功を通じて、雇用の創出やクラスターに関連するサービスに対する需要が高まる。結果として、クラスターの成功は、クラスターに属する組織の成功と地域経済の発展に通じる [Porter and Kramer (2011), p. 73]¹¹。

一方、産業クラスターでは、複数のネットワーク組織が重層的に展開されるため、クラスターの全体最適と各組織、各ネットワークの部分最適とがコンフリクトを起こす可能性があると指摘されている [高橋 (2011), 1 ページ]。具体的には、ネットワークに属する個々の組織体が目標を見失い、自らの思惑だけで動いてしまう可能性がある [高橋 (2013), 121 ページ]。このことは、高橋 (2011, 2013) で述べられているように産業クラスターにおけるビジョン・目標の共有と業績の測定・評価の問題が関係する。

クラスターにおけるビジョンや目標の共有について、高橋(2013)は、過去に行われた産業クラスターにおける調査にもとづき、クラスター設立時のビジョンと目標を共有し、それにしたがった活動が行われていることが、クラスターの成功要因であると述べている。一方で、参加企業にとってクラスターの目的がわからず、事業展開の方向性が示されていないというケースでは、クラスターの事業展開がうまくされていないことが挙げられている [高橋(2013), 119 - 120 ページ]。

加えて、計画の遂行にあたってネットワークに属する個々の組織体を動機づけるために、業績を測定・評価する適切な方法が必要とされている。業績の測定・評価について、これまで産業クラスター研究会¹²や産業クラスター計画¹³において議論されてきたが、指標を活用してどのように測定・評価をするのか、指標同士がどのように関係しているかということは明確にされていない [高橋(2013), 120 - 121 ページ]。具体的には、クラスターは、自治体、研究機関など、財務的指標だけでは評価できないような組織をも含んでおり [高橋(2011), 1 ページ]、非財務的指標を用いるにしても財務的指標との因果関係が明確でない状況にある [高橋(2013), 121 ページ]。

以上の課題に対して、高橋(2011, 2013)は、クラスターに参加している個々の組織が全体の戦略を共有する仕組みと、ネットワーク全体および個々の組織の業績を測定・評価する仕組みとして戦略マップとBSCの適用可能性を示している。しかしながら、高橋(2011, 2013)では、産業クラスターにおいて戦略マップとBSCの有効性は検証されていない状況にある。

7. 研究課題の抽出

本節では、前節において実施した先行研究レビューにもとづき、CSRの遂行を支援するMCSに関わる研究課題を抽出する。研究課題

の抽出にあたっては第3節から第5節の内容を組織内におけるCSR、第6節の内容を組織間におけるCSRと位置づけ、それぞれの研究課題を抽出する。

海外の先行研究において、CSRの遂行を促す手段の1つとしてMCSが着目されているが、わが国では、CSRの遂行を促すためのMCSについて研究がされ始めたばかりであることから、海外の先行研究レビューを踏まえ、日本企業においてCSRの遂行を促進するためにMCSの構築を図る必要がある。具体的には、以下の4つの課題に取り組むこととし、それぞれの課題を通じて得られた知見をもとに、最終的には、CSRの遂行を促進するためのMCSの構築を図る。

第1に、CSRの遂行における公式と非公式からなるMCSの有効性について考察をする。海外では、CSRの遂行に向けたMCSに関わる研究の必要性が高まっている [Epstein and Roy (2001), pp. 585 - 587; Gond et al. (2012), p. 206]。そうした中で、公式のコントロール・システムが、非公式のコントロール・システムとともに、企業でどのように用いられているかという研究 [Durdin (2008); Morsing and Oswald (2009); Norris and O'Dwyer (2004); Riccaboni and Leone (2010)] がなされている。そこで、上記の先行研究にもとづき、研究課題2ではまず、日本企業においてCSRを遂行するうえで、公式と非公式のコントロール・システムがどのように用いられているかを明らかにする。さらに、そのMCSが有効かどうかを示す。以上のことから、研究課題2aとして、以下の研究課題に取り組む。

研究課題 2a: 公式と非公式からなる MCS

第2に、近年では、Simons (1995) で提唱されたLOCがCSRの遂行に向けてどのように用いられているかという研究がなされていることから、公式と非公式からなるMCSとLOCとの関係を考察したうえで、新たなMCSの有効性について考察する。LOCに着目

した研究として、Arjaliès and Mundy (2013) , Kerr et al. (2015) , Mersereau and Mottis (2012) が挙げられる。公式と非公式からなる MCS を用いる先行研究と比較して特徴的な点は、インタラクティブ・コントロール・システムの活用にある。インタラクティブ・コントロール・システムは、マネジャーが部下の意思決定行動に規則的、個人的に介入するために活用する公式的な情報システムである [Simons (1995) , 邦訳 183 ページ]。このシステムを通じて、戦略面での不確実性を管理するために、組織ぐるみで対話や会議を繰り返すことによって、新たな事業機会と脅威が明らかにされ、戦略の修正・変更がなされる。さらに、先行研究では、外部のステークホルダーとの対話や会議をインタラクティブ・コントロール・システムに含めている。たとえば、Arjaliès and Mundy (2013) と Kerr et al. (2015) がある。しかしながら、公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを加えることで、MCS が CSR の遂行をどのように支援しうるかについては議論がなされていない。そこで、研究課題 2b では、以下の研究課題に取り組む。

研究課題 2b : 公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを加えた MCS

第3に、継続して CSR を遂行するために、持続的な収益や利益の獲得を促す MCS について考察する。経営環境が悪化し、企業が本業で手一杯の状態になった結果、赤字になった場合には、CSR を遂行することはできない [伊藤 (2009) , 62 ページ]。しかしながら、井尻 (1990) や Glover and Ijiri (2002) , 鈴木 (2005) において持続可能な収益や利益の概念が提唱されているものの、これらの持続可能な収益や利益の獲得を促す MCS について十分な議論がなされていない。源泉となる収益や利益を持続的に獲得できなければ企業は存続できず、従業員の雇用をはじめ、環境や地域社会への配慮、

その他のステークホルダーとの良好な関係を築くことができない。
そこで、以下の研究課題に取り組む。

研究課題 2c：持続可能な収益と利益の獲得を促す MCS

最後に、組織間での CSR の遂行を支援するための MCS の構築を図る。近年では、CSR を戦略的に取り組むための手段の 1 つとして、産業クラスターが着目されている。ここでは、産業クラスターの形成・運営による地域経済の活性化を促すために、管理会計システムをはじめとする MCS の構築が求められている。そこで、以下の研究課題に取り組む。

研究課題 2d：組織間における CSR の遂行を促進するための MCS

8. むすび

本章は、CSR の遂行を促進するための MCS に関わる研究の現状と課題を明らかにした。

第 2 節では、第 3 節以降での議論を展開するための MCS を定義した。具体的には、MCS が公式と非公式のコントロール・システムからなることを示した。

第 3 節では、CSR の遂行において、公式と非公式からなる MCS が CSR の遂行をどのように支援するかを明らかにした国内外の先行研究をレビューした。

第 4 節では、Simons (1995) の LOC が CSR の遂行をどのように支援するかについて、海外の先行研究をレビューした。

第 5 節では、CSR を継続的に遂行するうえで、収益や利益の獲得との間で生じるコンフリクトを軽減ないし解消するために、持続的に収益と利益を獲得するための MCS として固定収益会計を示した。

第6節では、CSRからCSVへの展開がされる中で、CSVを実践する1つの手段として産業クラスターを形成・運営することが挙げられていることに着目し、産業クラスターを対象とした管理会計研究においてどのような議論がされているかについて、先行研究をレビューした。

第7節では、第3節から第6節までの先行研究レビューを踏まえ、CSRの遂行を促進するためのMCSを構築するために4つの研究課題を抽出した。具体的には、研究課題2a「公式と非公式からなるMCS」、研究課題2b「公式と非公式からなるMCSにインタラクティブ・コントロール・システムを加えたMCS」、研究課題2c「持続可能な収益と利益の獲得を促すMCS」、研究課題2d「組織間におけるCSRの遂行を促進するためのMCS」を明確にした。

そこで、次章以降では、本章で示した研究課題に取り組んでいくこととする。

[注]

¹ このようにMCSは、組織の目的の達成に向けて、戦略の実行を支援するために、複数のシステムからなる。代表的なものとして、Malmi and Brown (2008) や Simons (1995) が挙げられる。この背景には、Anthony (1965) が提唱した予算管理システムを用いる会計コントロール主体のMCSに限界があることが挙げられる。それには2つの理由がある。第1に、戦略の遂行が困難な状況下において、こうした戦略の不確実性に対応するための行動を促す仕組みは会計コントロールだけでは不十分だからである。このことは、以後で取り上げるSimons (1995) に関連する。第2に、組織の目的を達成するために組織の成員を動機づけるうえで、行動から結果に至る業績の測定の完全性(行動から結果の変換のプロセスの完全性)や望ましい行動を規定できる可能性(結果の測定可能性)の問題が

生じるため、会計コントロール以外の MCS が必要となるからである [Ouchi (1979), pp. 844 - 846]。

² フランスの上場企業のうち、時価総額、上位 40 社のことを指す。

³ 小早川 [(2007), 124 ページ] によれば、NRE 法は、経済規制法と称され、企業活動の報告に関わるフランスの立法である。小早川 [(2007), 125 ページ] によれば、NRE 法では、企業活動の報告は財務報告だけでなく、会社の活動が与える社会的な、また環境に対する影響を考慮する方法に関する情報を含むよう指定されている。

⁴ GRI ガイドラインとは、グローバル・レポーティング・イニシアティブ (Global Reporting Initiative, 以下では GRI という) という非営利団体によって作成されたサステナビリティ報告のための国際的なガイドラインである [サステナビリティ日本フォーラムホームページ]。

⁵ A 社では、全社および個人レベルで BSC による業績評価が行われていた。C 社では、個人レベルで BSC による業績評価が行われていた。

⁶ ここでは、詳細な記述はないが、BSC は戦略マップの形式で、信条システムとして用いられていると考えられる。

⁷ なお、このシステムの内容に関しては、詳細が述べられていない。

⁸ たとえば、石川 (2004) では、会計システムとして利速会計を展開していく意義について、「それは、ちょうど高速道路では常に速度計を見なければ危うくて運転できないように、利益のスピードを見なくては経済運転が危うくなるような変動の激しい経済社会においては、そうしたニーズに応える計測器としての会計システムを新たに作り上げなければならないのである」 [石川 (2004), 89 ページ] と述べられている。

⁹ 鈴木（2015）によれば，一定の会計期間と条件づける理由は，顧客の中に過去に取引のあった顧客，いわば出戻り客がいるからである〔鈴木（2015），49ページ〕。

¹⁰ 一定という言葉が用いられており，固定ということをどのように解釈すれば良いか議論されている。鈴木〔（2015），49 - 50ページ〕によれば，固定という言葉は，一定の状態から変化しないという意味を持つので，固定客を一定の取引関係が変化しない顧客と解釈している。この一定の期間発生する収益の基礎となる理論は，先述の井尻（1990）の利速である。

¹¹ たとえば，世界最大の無機肥料メーカーであるヤラ・インターナショナル社は，アフリカの各地において，農家が生産した農作物を効率的に市場に届けられないという問題に着目し，作物や肥料の輸送のために港湾や道路の整備に積極的に投資した。その一例として，モザンビーク共和国とタンザニア連合共和国において農業クラスターが形成され，農家が恩恵を受けるとともに雇用も創出されている〔Porter and Kramer（2011），p. 67〕。

¹² この詳細は産業クラスター研究会（2005）にある。

¹³ この詳細は経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ（2006）を参照されたい。

第3章 企業の社会的責任の遂行における公式と非公式のマネジメント・コントロール・システムの有効性—アルミ引抜メーカーB社の事例を通じて—

1. はじめに

第2章で明らかになったように海外の先行研究では、フォーマル・コントロール・システム（**Formal Control System**，以下では**FCS**という）とインフォーマル・コントロール・システム（**Informal Control System**，以下では**ICS**という）が企業の社会的責任（**Corporate Social Responsibility**，以下では**CSR**という）の遂行にどのように用いられているかということが議論されている。また，わが国において，日本の上場企業を対象にインタビュー調査を行った細田他（2013）は，**FCS**と**ICS**からなるマネジメント・コントロール・システム（**Management Control Systems**，以下では**MCS**という）が**CSR**の遂行に向けてどのように用いられているかを明らかにした。

この調査では，**FCS**と**ICS**が相互に用いられることで，**CSR**の遂行が促進されるという可能性が示された。すなわち，**ICS**を通じて，マネジャーや組織の従業員が企業内で掲げられている**CSR**に共感するという組織風土が醸成される。そうした組織風土のもとで，**FCS**では，環境と社会に関わる目標の設定，業績の測定と評価，フィードバックのプロセスが組み込まれることで，財務業績と環境と社会

に関わる目標の達成が促進されることが明らかにされた。このように環境と社会といった非財務的指標を FCS に組み込むために、日本企業では、方針管理システムが用いられていることが明らかにされた。

加えて、Hosoda and Suzuki (2015) では、これらの結果を踏まえ、なぜ日本企業では2つのコントロール・システムを用いて CSR の遂行が促進されるかを日本的経営の3つの特徴（①従業員のコミットメント，②コンセンサスのとれた意思決定のプロセス，③長期的視点の経営）にもとづき考察した。

しかしながら、細田他（2013）において、FCS と ICS からなる MCS が、CSR を遂行するうえで、日本企業で用いられていることが推察されたものの、その MCS が CSR を遂行するうえで実際に有効か否かということは検証されていない。

そこで、本章では、アルミ引抜メーカーB社における事例を通じて、FCS と ICS からなる MCS が CSR の遂行に有効か否かを検証する。

以下では、第2節にて先行研究レビューを示す。第3節では、リサーチデザインを示す。第4節では、調査結果を述べる。第5節にて結果を考察したうえで、むすびにて、本章のまとめと研究課題を示す。

2. 先行研究レビュー

以下では、第2章第3節で取り上げた先行研究をまとめることとする。Morsing and Oswald (2009) と Riccaboni and Leone (2010) は、調査対象の FCS において、環境と社会に関わる目標の設定と業績の測定と評価が行われていたことを明らかにした。実際、細田他（2013）を通じて、CSR を遂行するうえでは、環境と社会の側面、ステークホルダーの視点を組み込んだ FCS が提案された。FCS に環

境と社会および各ステークホルダーに対する責任に関わる非財務的目標が組み込まれることで、CSRの遂行が促進されると考えられる。

ICSについては、Norris and O' Dwyer (2004) が参考となる。Norris and O' Dwyer [(2004) , pp. 178 - 179] によれば、ICSは、Ouchi (1979) で述べられているクラン・コントロール、すなわち社会化のプロセスを通じて促進される。このプロセスを促進する具体的な例としては、ミッション・ステートメント [Morsing and Oswald (2009)] , 研修 [Norris and O' Dwyer (2004)] , 採用活動 [Norris and O' Dwyer (2004)] , 社会貢献活動 [Morsing and Oswald (2009) ; Norris and O' Dwyer (2004) ; Riccaboni and Leone (2010)] , トップメッセージの配信 [Riccaboni and Leone (2010)] が挙げられる。その結果、組織の価値観や信条あるいは伝統としてマネジャーおよび従業員間でCSRが浸透・遵守されるような風土が醸成されると考えられる。

そして、FCSとICSを相互に活用することにより、CSRと財務的成果の両立を図るアプローチが示唆された [Durden (2008) , p. 688 ; Morsing and Oswald (2009) , p. 94 ; Norris and O' Dwyer (2004) , p. 192 ; Riccaboni and Leone (2010) , p. 142] 。すなわち、そのような方法としては、ICSを機能させることによってCSRを重視する組織風土を醸成することが挙げられる。コンフリクトが生じていない企業では、組織の価値観や信条あるいは伝統としてCSRが浸透・遵守されるような風土が醸成されていると考えられる。そうした風土のもとで、FCSでは、環境と社会に関わる目標の設定、業績の測定と評価、フィードバックのプロセスが組み込まれることで、財務業績と環境と社会に関わる目標の達成が促進されると考えられる。

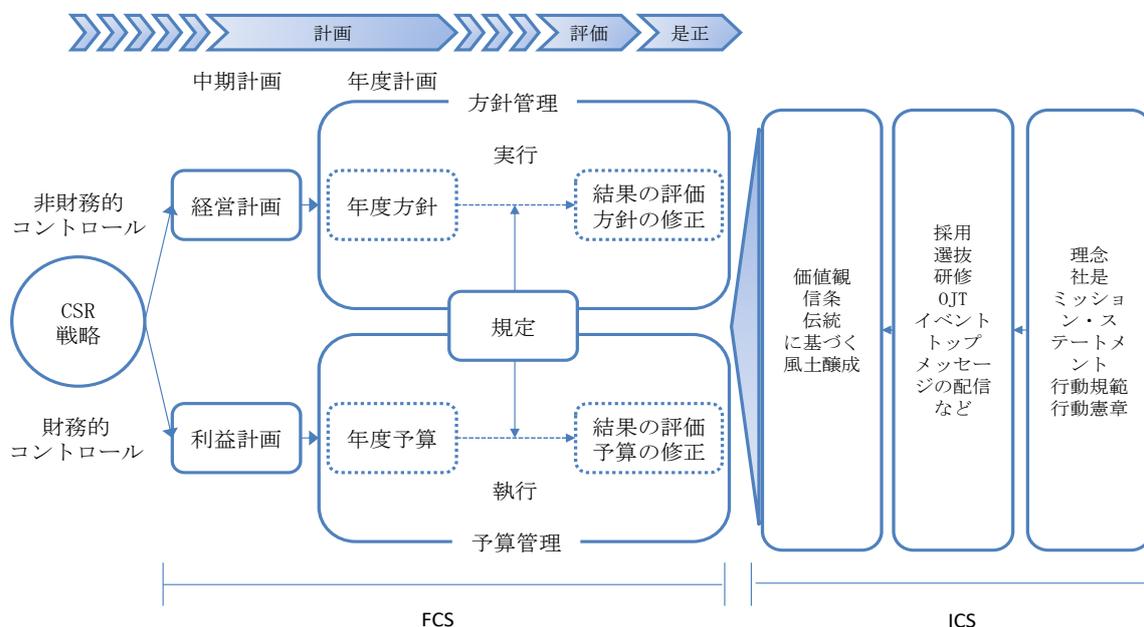
以上のことを踏まえ、FCSとICSを相互に用いることにより、CSRの遂行が促進されるかを明らかにする。

3. リサーチデザイン

(1) MCS

MCSは、CSRの遂行を促進するためのMCSとして公式と非公式からなるコントロール・システムを提示した細田他（2013）に依拠する（図表3-1）。

図表 3-1 公式と非公式からなるCSRの遂行を促進するMCS



出典：細田他（2013），127 ページ。

① FCS

細田他（2013）のFCSは鈴木（2012）に依拠している。鈴木（2012）のFCSの特徴は、予算管理システムを用いた財務的コントロールだけでなく、方針管理システムを用いた非財務的コントロールを組み込んでいることである。方針管理システムを用いた非財務的コントロールが日本企業の特徴であることは、加登・河合〔（2002），73 ページ〕や門田〔（2002），26 ページ〕でも指摘されている。

② ICS

ICSは、組織の価値観、信条、および伝統であり、マネジャーや従業員の間でそれらにもとづいて行動するような組織風土を醸成する。

ICSを機能させるための方法は、論者ごとに異なる。Norris and O’Dwyer [(2004) , pp. 181 - 182] は、Ouchi [(1979) , p. 842] にもとづいて、採用や選抜、公式の研修プログラム、OJT、新人研修、社会貢献活動を、組織風土を醸成するための活動として挙げた。Morsing and Oswald [(2009) , pp. 94 - 95] は、ミッション・ステートメントや社会貢献活動を挙げている。また、Riccaboni and Leone [(2010) , pp. 137 - 138] は、サステナビリティに関連するイベントやトップメッセージを挙げた。

これらの方法によって、マネジャーおよび従業員の間で組織の価値観や信条あるいは伝統にもとづく風土が醸成されると思われる。

③ FCS と ICS との関係

先行研究では、FCSとICSはCSRの遂行を促進するという観点から相互に機能することが望ましいとされていた。2つのシステムが相互に機能することで、FCSは、CSRを遂行するようマネジャーおよび従業員の行動に影響しうる。また、ICSは、マネジャーおよび従業員間でミッション・ステートメントなどに掲げられている企業のCSRに共感し、行動するような組織風土を醸成する。

一方、Norris and O’Dwyer (2004) が指摘したように、FCSとICSが相互に機能しておらず、大きな環境変化があった際には、FCSを通じて財務的成果の獲得が優先される可能性がある [Norris and O’Dwyer (2004) , pp. 187 - 188] 。

(2) 研究対象企業

研究対象企業は、アルミ引抜メーカーB社である。B社の概要は、図表 3-2 の通りである。

図表 3-2 B社の概要

資本金	売上高(2015年度)	従業員(2015年度)
8,200万円	41億円	141名

B社は、アルミ引抜加工製品の製造とアルマイト処理を主な事業として展開している。B社は、特にアルミ引抜¹・加工²の技術に優れており、国内外で高い評価を得ている。アルミ材料の調達、アルミ加工、表面処理までアルミ製品の生産に関する全ての工程を一貫して行うことを可能にしている。このため、アルミ製品の生産において万全なフォロー体制を確立できるだけでなく、時間的・労働的な様々なロスを解消している。

OA機器やカメラといった光学機器、車両、産業機器、医療機器の部品を主力製品とする他、南極氷床掘削機のパイプなどに使われるアルミ製品の製造に携わった実績がある。OA機器の分野では、国内外の大手メーカーと取引があり、機器に用いられる感光ドラム・現像ロールの生産では国内トップの45%近いシェアを占めている。光学機器の分野、たとえば、カメラレンズの動作に関わる鏡筒材においても高いシェアを得ており、50%近い国内トップのシェアを得ている。産業機器、とりわけ農機具の部材（操作時に掴むシャフトやハンドル）製造およびその部品取り付けを行うことが事業の柱になりつつある。近年では、取引先の工場が海外にある関係から、取引先の要望を受け、タイに海外製造拠点を持つようになった。

B社のアルミパイプ／部品は、社会の様々なところで活用されている。アルミの引抜加工技術を自社のコア技術として伸ばしつつ、加工、表面処理を行い部品化することで、顧客に利用される幅を広

げている。アルミ引抜加工を中心とした専門メーカーとして、小さな世界一企業をビジョンに掲げ、社員が同社に誇りを持ち、地域に貢献できる企業を目指して日々事業を展開している。

B社を選んだ理由は、CSRとりわけ環境経営で優れていることで知られているからである。B社は、コンサルタントに依頼せず、業界で最初にISO14000シリーズを導入した企業であり、CSRの中でも特に、環境に配慮した企業である。環境理念と環境方針にもとづき環境に配慮した製品設計・製造工程での排出物の管理、製品の購入などを重点に社員一丸となって、あらゆる面での環境保全に配慮して活動を推進している。

しかしながら、環境配慮に関わる取り組みはISOの導入まで特に意識してこなかったことから、ISO導入を開始した当初では適切に取り組んでいるとは言えない状況が続いていた。環境以外にも安全・品質に関わる取り組みや法令遵守についても従業員の意識が十分とは言えず、適切に取り組まれていなかったという。こうした状況から現在ほどの程度までB社が範囲としているCSRに取り組んでいるのかをFCSとICSの観点から明らかにする。

(3) 研究方法

研究方法は、ケーススタディを適用する。ケーススタディは現実のコンテキスト内で生じる現在の現象を探索することを目的としており、現象を説明するに際して、どのような、あるいは、なぜといったリサーチクエスチョンを設定した場合、研究方法として適している[Yin(2014), p. 14]。また、ケーススタディは、単一のケースで理論を検証する1つの方法とされている[Yin(2014), p. 51]。ここでは、FCSとICSからなるMCSがどのように用いられているかを明らかにし、そのMCSがCSRの遂行に有効か否かを検証する。

データを収集するうえで、細田他(2013)の質問表を参考にした構造化インタビューの他、構造化されていないインタビュー[佐藤(2002), 103-105ページ]を実施した。インタビューの対象者は、

同社 CEO である。インタビューの他，会社訪問を兼ねた工場見学を実施した。インタビューは，2015年7月1日（約1.5時間）と2015年11月27日（約1時間）に実施した（計約2.5時間）。会社訪問を兼ねた工場見学は，2015年2月11日に実施した（約3時間）。その他，企業から提供された内部資料や公表されている2次資料をデータとして用いている。筆者のバイアスを軽減するためにインタビューの要約ならびに論文の内容はCEOと共有されている。この他，不明な点がある場合にはメールでの確認を行っている。

4. 結果

(1) B社におけるCSR

本業を全うすることこそがB社におけるCSRであるとB社のCEOは述べている。B社では，顧客のニーズに応える製品づくりからはじまり，納期や品質，安定供給，コストといった顧客の要望に応えることが企業存続の条件でありCSRであると考えられている。B社では，本業を通じたCSRを遂行するために，環境と安全・品質，法令遵守が欠かせない活動となっている。

① 環境への取り組み

環境への取り組みを開始したのは，環境経営への関心が高まりつつあった2001年からである。取引先が環境への意識を高めており，環境マネジメントの取り組みが取引継続や新規契約を結ぶ条件となっていた。当初は，大手事務機器メーカーとの取引があったことから，同社の基準にしたがって環境マネジメントを遂行していた。CEOは，その経緯を以下の通り述べている。

取引先がISOを取得するブームの時でした。今，14000を取得してないとどうなるかはわかりませんが，当時は取らないと新規の取引ができませんというのがありました。当時は，ある大

手事務機器メーカーが無料で監査をやってくれるということでした。取引先全員が14000をとらなければだめですという話になって、準備を含めて、費用負担もありますので、そういった取引先に対して、大手事務機器メーカーさんが監査をしてくれますということになって、当初はその会社さんの14000みたいなのをやっていました。

しかし、環境以外の取り組みを強いられたことと、報告するためのデータ量が膨大であった。現在はISO14001を取得し、環境マネジメントを遂行している。環境方針が策定されており、目標達成のための施策が全社的に取り組まれている。ISO取得の経緯をCEOは以下の通り述べている。

ただ、やっていたのですが、その会社の独自色が強いんですよ。たとえばBCP（事業継続計画）みたいに火災が起きたらダメでしょというんですよ。だから消防法のところも見させてもらうということで、環境以外もやらなければならなくなって。それから、環境に関わる書面は全て見せなさいということになって。普通にISOをとった方が、お金はかかるけど、楽だということで結局は、ISOに切り替えました。

環境への取り組みを実施するために、環境委員会において社長をはじめ従業員同士でコミュニケーションする2つの場がある。第1に、マネジメントレビューというCEOへの報告である。第2に、委員会である。ISOの一環で取り組んでおり、毎月集まって、測定結果を持ち寄って、異常の有無の報告をしている。異常が見つかった場合は、その結果どうなったかを明らかにしたうえで、異常に対する取り組みを検討する。

こうした環境に関わるCEOと従業員間の定期的なコミュニケーションの場を通じて、新たな取り組みがなされている。たとえば、

近隣を流れる川の水質検査の必要性を従業員が新たに認識した結果、以後継続して水質検査が行われるようになった。また、有機溶剤を使用する現場において、有機溶剤の濃度を新たに測定するなど、環境保全活動に関わる新たな活動を実施するようになった。CEOは、そのことを以下の通り述べている。

近隣の河川の水質を新たに測定するようになりました。また、有機溶剤を使っているのです、何か月か定期的に労働環境の有機溶剤濃度を測っています。法律で決まっている内容ですから、ISOを知らなかった時には測ってなかったですから。色々調べているうちにこんなことを測らなければならなかったとか、役所に行って色々な話をしているうちに指摘を受けて、少しずつ取り組みを積み重ねていますね。

また、廃液を流す際、薬剤を混ぜて河川に流すことにしているが、過去に人為的なミスが生じたことから、放流する廃液に異常が無いかをチェックするために、新たにセンサーの台数を増やすこととした。このことについて、CEOは以下の通り述べている。

廃液を河川に放流しています。下水が通ってなくて、表面処理で使った薬剤を河川に流すんです。大量に水を使いながら河川に放流することがあります。ちょっとした人為的なミスであるとか調整するための薬剤が手元に無かったという場合など、何かの際に発覚することがあります。・・・生産設備を変えたというわけではなく、測定装置（監視装置）を増やしたということですね。・・・頻度であるとか管理とか、場合によっては、センサーとかを増やすということは問題が生じた際には行っています。

② 安全・品質への取り組み

年度での大方針を展開していることに加え、部門ごとには QCDMS（品質・コスト・納期・モラル・安全）について年間の目標を設定する。これらの方針や目標，目標達成のための施策は ISO9001 を通じて取り組まれている。

その中でも、特に、安全ということに取り組んでいる。なぜなら、従業員への配慮はさることながら、事故が生じて生産が止まってしまうと顧客との信用に関わるため、可能な限り、事故が生じないような取り組みを行っている。そのことについて CEO は以下の通り述べている。

従業員の安全は工場にとって大事なことであり、生産が止まってしまうと、会社側の監督責任にもなります。死亡とかになれば、補償問題にもなります。もう1つ、お客様に対してもご迷惑をおかけすることになる。お客様から見ても、この会社は大丈夫であるのかという信用、お客様から信頼されるということが大事になってきます。

具体的には、作業上、危険な事項があれば共有して、改善するようにしている。また、安全パトロールを実施することで、作業上危険という問題があれば、作業方法を変更している。加えて、定例の安全委員会を通して、事故が起きたらどのような対策を打つかについて話し合う場が設けられている。

こうした安全・品質に関わる CEO と従業員間の定期的なコミュニケーションの場としての安全委員会を通じて、新たな取り組みがなされている。たとえば、作業現場を巡回することで、危険と考えられる作業現場については改善することになっている。安全・品質に関わる取り組みについて CEO は以下の通り述べている。

たとえば、安全といえば、2S、3Sがあるのですが、あとは現場パトロールをして安全事項を指摘することが挙げられます。あと方針とか計画とは別ですが、定例の安全委員会を通して、それこそ事故が起きたらどのような対策を打つかとかはしています。たとえば、安全パトロールをやることで、危険と思われる問題があれば、やり方を変えらなければならないということがあります。それこそ、私とか部長とかが、定期巡回して、指摘したりします。気づいたりして指摘するのが私たちの仕事ですからね。

③ 法令遵守への取り組み

法令遵守は徹底しなければならない事項であると認識しているが、法令に関わる事項は細かく、多数存在することから、従業員に理念の浸透や基本行動を徹底させるように心掛けています。そのために挨拶を徹底するなど基本の徹底を全社に浸透させている。また理念や方針、安全標語の唱和を実施している。そのことについて、CEOは以下の通り述べている。

法令遵守については、細かいことはたくさんあるので個別にどうするかという話はしていません。ですので、基本的な行動、たとえば、挨拶を徹底するとかをさせるようにしています。この他、経営理念や方針の唱和は、月・水・金、安全標語の唱和を火・木に行っています。

(2) ステークホルダーとの関わりと CSR

① 取引先との関わり

取引先（特に新規）が来た時に作業について指摘を受けることによって、改善しようということがある。環境、安全・品質面で指摘を受けることがあるので、その際には、改善をする。たとえば、2Sができていないとか、モノの置き場が適切にされていないといった

細かい事項が多い。こうした指摘を受けた際、必要な事項は改善すると CEO は述べている。

新規の取引だと監査を受けなければならないので、環境、安全・品質面で指摘を受けることがあるので、その際には、改善したりします。お客様ごとで何を監査するかが違います。品質だけ見るお客様もいれば、環境、安全・品質を見るお客様もいます。

また、部品の製造段階でも顧客との関わりがある。こうした関わりを通じて、環境負荷低減とコストダウンにつなげている。たとえば、工数削減、有機溶剤の変更や管理、出荷回数の削減、図面変更による工数削減、材料変更がある。また、営業活動を通じて、アルミ部品への切り替えの提案を通じて、軽量化による燃費や作業性の向上への貢献を図っている。こうした取引先との関わりを踏まえ、本業を通じた社会貢献を図っていることについて、CEO は以下の通り述べている。

基本的にお客様から図面をいただいてからということになるので、たとえば、この材料を使った方が安くすみませよとか、工数も省けますとか、こういう図面変更してもらえとこれが楽になります、歩留まりが上がりますとか、ここが安くなりますとか。営業活動でやっているのは、当社がアルミ専門なので、銅とか鉄から切り替えるマーケットを探してくれということはやってます。鉄とかに比べたらアルミの方が軽量なんだから、環境負荷も良くなるし、安くなる。たとえば車であれば軽量化というメリットがあれば、アルミはリサイクル性も高いです。実際そういう活動をしていますね。

こうした要望とは反対に、自社側で変更が生じた場合にそのことを取引先に伝えている。たとえば、引抜作業に使用する油の変更があれば、取引先に変更するということを申請している。

樹脂とか薬品を使っているところだと大変だと思うんですよ。うちの場合は、工業製品なので、その辺は気にしないでもできています。たとえば、引抜の作業に使う油については、当然チェックしますから、必要であったらお客様に変更するということを申請しています。

② 地域住民との関わり

地域住民と直接関わる機会はないが、近隣でのイベント、たとえば、夏祭りに出資している。その他、地域住民に影響が生じるような場合には、事前に説明をする（たとえば、東日本大震災の際に行った夜間操業）。このように CEO は地域住民との関わりの重要性を認識しながらも、大手製造業が実施するような社会貢献活動は、本業とかけ離れたことを実施することになるため、財務業績への影響も考慮し、必要最小限の活動にとどめているとして、以下の通り述べている。

近隣住民との直接の関わりはないですが、近隣でイベント、たとえば、夏祭りとかやる時にお金を出します。近隣に対しては、大きな工事をやる時は事前に話をしておくとか、震災の時は、夜に工場を稼働させていました。振動もあるし音もするから、その時は事前に菓子折りを持って、きちんと説明をしました。普段やるとしたら、会社の周りのゴミ拾いをしたりします。白河の工場ですと、地元の高校生を積極的に採用しています。近隣住民とそれこそ大手事務機器メーカーさんのように余裕のある会社は、お祭りを催したりしていますけど、うちの会社では余裕がないですね。

③ 購買業者（材料メーカー）との関わり

新規で契約する時は、環境配慮に取り組んでもらうために、書面を交わすことがある。具体的には、環境遵守やアイドリングストップである。

また、取引先から欧州規制などで対象となる材料を使用しているかという問い合わせに対して、購買業者に問い合わせ、取引先に回答するということがある。こうした購買業者との関わりに対して、CEOは以下のように述べている。

新規で契約する時は環境に配慮してくださいということで書面を渡してそれにしたがってやってくださいという話があります。環境遵守とかアイドリングストップとかですね。お客様からくるのが、欧州規制とかでこの材料を使っていませんか、というような問い合わせに対して、購買業者に問い合わせ、答えるということにはしています。

(3) B社における文化とCSR

文化の醸成がCSRの遂行を促進している可能性が明らかにされた。具体的には、情熱・挑戦・誠実という理念に掲げられているキーワードにもとづく行動が、従業員や職場環境に浸透し、仕事に取り組む意識や仕事上の成果に通じている可能性が示唆された。結果として、環境、安全・品質、法令遵守というCSRの取り組みの実践が促進されていると考えられる。

こうした文化を醸成するための活動として、本社では、月・水・金に経営理念と方針の唱和が行われている。また、火・木では安全標語の唱和が行われている。この他、従業員の行動原則として挨拶の徹底を図っている。現会長の社長時代から行われていることであり、日本とタイで共通して取り組まれている事項でもある。

とにかく挨拶はしっかりするということを日本とタイで徹底しています。それがわが社の文化になっています。文化ということを一言で表すなら実直・誠実に仕事するということですかね。1つの仕事に実直・誠実に取り組むということですかね。その他、新しいことに取り組むということですかね。社是とかにもありますけど、情熱・誠実・挑戦という3つがうちの言葉で表されます。

(4) 海外法人における CSR に関わる取り組み

日本と同様、環境や安全・品質に関わる取り組みを実施するため、ISO14001 や 9001 の導入を行っている。また、当然のことではあるが、法令遵守に関わる取り組みは、タイ現地の法律を守りながら事業を展開している。

タイにも法律がありますので、それを守るようにしています。当たり前ですけど、最低賃金を守るですとか。あとは、この間、50人を超えたので、委員会を作らなければいけないとか、委員長を選任して届けなければいけないとかですね。タイ人だからといって低く見ているつもりはなく、言葉の壁とかありますけど、現場改善とかきちんやりやりますからね。そこの人達と一緒に社員として扱うのは当然だと思います。・・・（環境や安全・品質の取り組みについて）同じですね。ISO（14000と9000シリーズ）の申請を今しています。

タイ現地法人で特に重視していることは、従業員間の関係を深めることである。従業員間の一体感があることによって、従業員の離職を防ぐとともに、人員不足によって生じる教育コストの増加や製品品質の欠陥を防ぐことを目的としている。一体感を高めるための具体的な方法は、食事会や社員旅行、設立記念日における祝いの儀

式が挙げられた。現地の社長が年に2回～3回来日し、日本法人との情報共有をしている。この他、CEOと会長が現地法人を訪問する。

タイだから特別なことをしているということはないですね。逆にタイでは一体感を作ろうということで、現地の社長が中心になって、宴会や社員旅行を毎年やるとかですね。今のタイでは喜んでくれるので、積極的に行っているというのは聞きますね。たとえば、設立記念日とかですね。いかに一体感を作ろうかということをやっているみたいですね。うちは中小ですから賃金も他の企業に比べて低くて辞めてしまう人も多くいると思うんですけど、居心地の良さとか雰囲気の良いさを大事にしています。・・・私や会長が年に1度行ったりしています。あとは2カ月～3カ月に1回、向こうの社長が来ますので、何かあれば報告があります。

5. 考察

B社では、本業を通じて財務業績を達成することが第1の目的である。本業とは、顧客のニーズに応える製品づくりからはじまり、納期や品質、安定供給、コストといった顧客の要望に応えることが企業存続の条件であり、その一環で、CSR活動として環境と安全・品質、法令遵守に取り組んでいる。CSRを遂行しながら財務業績を達成するために、B社では、FCSとICSが以下の通り用いられていた。

FCSでは、ISOが用いられることによって、B社が定める環境、安全・品質のための取り組みがなされている。ISOを通じた計画と方針の展開を通じて、ステークホルダーとの関わりを意識しつつ、これらの活動が適切になされているのは、CEOはじめ従業員が各種委員会や日常的にコミュニケーションがとられているからであると考える。法令遵守については、取り組むべき事項が多いことから、

システムの活用を通じて遂行するという事は確認されなかった。むしろ、法令遵守を促すために、以下で述べるICSが用いられていた。

CEOはじめ従業員がCSRに取り組むには、B社のICSすなわち文化が影響していると考えられる。このことは、Morsing and Oswald (2009)でも指摘されているが、文化としてのICSがCSRの遂行に向けて従業員の行動に影響を与えると考えられる。B社における文化は具体的には、B社の理念で掲げられている情熱・挑戦・誠実という言葉で表現される。情熱・挑戦・誠実ということを経営者が日々の業務で体現するという文化が醸成されることによって、CSRの遂行が促されると考えられる。

B社の文化を醸成するための取り組みとしては、本社では、経営理念と方針、安全標語の唱和が行われている。その他、従業員の行動原則として挨拶の徹底を図っている。こうした取り組みは、Morsing and Oswald (2009)や細田他(2013)といった先行研究の事例と共通している。

この他、B社の海外法人では、日本の法人と同様にFCSとICSがCSRの遂行のために用いられていることが明らかとなった。特にB社の海外法人では、優先事項として従業員の離職による影響(製品品質の欠陥、採用・教育コストの増加)を抑えるため、食事会や社員旅行、設立記念日における祝いの儀式など、Ouchi(1979)で挙げられているクラン・コントロールが強調されていた。

CSRを遂行するためには、ICSという組織風土を醸成する仕組み(B社の場合は文化)のもとで、FCSが用いられていると考えられる。特にICSはCSRを遂行するうえで重要な要因と考えられ、B社の文化が醸成されなければ、ISOを活用した公式的なシステムはうまく運用されないということが考えられる。この点は、第2章第3節でレビューした先行研究[Durden(2008); Morsing and Oswald(2009); Norris and O'Dwyer(2004); Riccaboni and Leone(2010); 黒瀬(2015); 細田他(2013)]で述べられている通り、FCSとICS

が相互に機能することで、マネジャーと従業員がCSRの遂行に向けて動機づけられるという主張を支持する。

B社では、CSRに継続的に取り組む中で、従業員の意識が変化し、現状よりも良いレベルに引き上げるという意識のもとで、環境や安全・品質に関する取り組みがなされるようになったと言われている。実際、ISOの導入を通じて、環境と安全・品質の活動を実施してから、約13年経過したところ、組織的に取り組むことができるようになった。現在は、環境と安全・品質の活動に従業員が前向きに取り組む姿勢が見受けられるようになった。それまで、B社では、環境配慮に関わる取り組みはISOの導入まで特に意識してこなかったことから、ISOの導入を開始した当初では適切に取り組んでいるとは言えない状況が続いていた。環境以外にも安全・品質に関わる取り組みや法令遵守についても従業員の意識が十分とは言えず、適切に取り組まれていなかったという。ISOを取得したものの、最初の3年～5年は維持で精一杯であり、ISOを活用することは難しい状況にあった。現在では、CEOや従業員同士のコミュニケーションを通じて、自ら環境や安全・品質に関わる取り組みを改善するという動きがなされるまでに至っている。このように従業員をCSRの遂行に向けて動機づけるためには、単にFCSを用いるだけでなく、B社で強調されていた文化、すなわちICSの存在が不可欠であると考えられる。

FCSとICSの活用を通じてCSRの遂行がなされている一方で、本業と関わりの少ない社会貢献活動（B社の場合は地域との関わり）は、その重要性を認識しながらも本業と関わりが少ないことから、財務業績への影響を勘案したうえで、必要最低限にとどめていることが明らかとなった。この点は、CSRの中でも本業に関連することは優先度が高い一方で、本業との関わりが少ない活動については優先順位を付けて取り組んでいることが明らかにされた。

したがって、本業との関わりが少ないCSR活動は、たとえその活動が事業上の機会やリスクにつながるとしても、財務業績への影響

を勘案したうえで、CSR活動の対象から除かれてしまう可能性がある。このことから、CSRを事業活動の中で遂行するためには、FCSとICSからなるMCSに限界があると考えられる。

6. むすび

本章では、アルミ引抜メーカーB社における事例を通じて、CSRを遂行するうえで、FCSとICSからなるMCSの有効性を明らかにした。以下では、本章の要約を述べていきたい。

第2節では、FCSとICSがCSRの遂行を促進するうえで、どのように用いられているかについて、先行研究をレビューした。

第3節では、リサーチデザインを示した。そこでは、調査におけるMCS、B社の概要を示したうえで、研究方法を説明した。

第4節では、調査結果を示した。調査の結果、B社では、本業を全うすることがCSRとする中で、本業に取り組むための重要な活動として、環境、安全・品質、法令遵守を挙げていた。また、各種ステークホルダーとの関係を築きながら本業を遂行していた。

第5節では、調査結果を考察した。B社のようにCSRを遂行するためには、ICSという組織風土を醸成する仕組み（B社の場合は文化）のもと、FCSが用いられているということが示唆された。

これは細田他（2013）の調査結果に合致するものであり、FCSとICSからなるMCSの有効性が示された。このようにFCSとICSを通じて、CSRの中でも本業に関連することは優先度合いが高い一方で、本業との関わりが少ない活動については優先順位を付けて取り組んでいることが明らかにされた。したがって、こうした本業との関わりが少ないCSRを事業活動の中で遂行するためには、FCSとICSからなるMCSの限界と考えられる。

以上の要約を踏まえ、以下では本章の意義を述べる。本章の意義は、細田他（2013）で用いられたMCSにもとづき、1社のCSRの取

り組みを分析した点である。これにより、細田他（2013）の MCS が CSR の遂行に貢献するということが示唆された。

最後に研究課題を述べ、本章を閉じることとする。本研究の調査対象は1社と限られていることから、他の企業で本章のような事例を積み上げ、FCSとICSがCSRを遂行するうえで有効かどうかを明らかにする必要があるだろう。

加えて、本業との関わりが少ないCSRの事項も事業活動の一環で遂行するためには、どのようなMCSが適切かを再検討する必要があると考えられる。FCSとICSからなるMCSに限界があると考えられることから、上記のような課題を解決するためのMCSについて検討する必要があるだろう。

[注]

¹ 詳しくは、冷間引抜加工（抽伸）と言われている。冷間引抜加工とは塑性加工の一種で、常温にて加工する。管、棒、線などの断面積を小さくすると同時に断面形状を変える（たとえば、円筒・六角・星形）ことも可能となる。小ロットにも対応しやすく、精度向上、機械的強度の向上に貢献する。引抜には、高精度と異形、クラッドの3種類がある。高精度は、複雑な断面形状の製品でも精度の高い製品を提供する。異形は、異形抽伸技術の完成により、切削コストの低減を実現する。クラッド（複合材）は、アルミと他の金属などのクラッド抽伸を可能にすることで、強度と軽量化を実現する。

² 切削・曲げ・プレス・溶接・研磨など、アルミパイプに関するあらゆる加工を行っている。

第4章 インタラクティブ・コントロール・システム を組み込んだ企業の社会的責任の遂行を促進 するためのマネジメント・コントロール・シ ステムの有効性

1. はじめに

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下では CSR という）を遂行するうえで、マネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems, 以下では MCS という）を企業がどのように用いているのかを明らかにするために、公式と非公式からなる MCS に加え、近年では、Simons（1995）のレバーズ・オブ・コントロール（Levers of Control, 以下では LOC という）を MCS とする研究が行われ始めている。こうした研究として、Arjaliès and Mundy（2013）、Kerr et al.（2015）、Mersereau and Mottis（2012）が挙げられる。

わが国においても長野（2015）が、CSR を遂行するための MCS として、Simons（1995）の LOC に着目している。また、安藤（2015）は、上記の CSR を遂行するための MCS に関わる先行研究をレビューしたうえで、公式と非公式からなる MCS の研究の理論的・実践的

根拠を頑強にするためには、Simons (1995) を MCS とする研究の蓄積の必要性を述べている [安藤 (2015) , 50 - 52 ページ] 。

しかしながら、これまでの章で取り上げた公式と非公式からなる MCS と Simons (1995) の LOC との関係を検討したうえで、CSR の遂行をどのように支援するかを検討した研究はなされていない。

加えて、前章で明らかにされた通り、フォーマル・コントロール・システム (Formal Control System, 以下では FCS という) とインフォーマル・コントロール・システム (Informal Control System, 以下では ICS という) からなる MCS では、本業との関連の低い CSR 活動は事業活動から除かれ、コントロール対象から除かれてしまうという限界が明らかになっている。FCS と ICS からなる MCS と Simons (1995) の LOC との関係を検討することを通じて、FCS と ICS からなる MCS の限界を克服できると考えられる。

そこで、本章では、CSR やサステナビリティ (Sustainability) の実行を促進するための MCS について、Simons (1995) の LOC をもとに論じた先行研究レビューを通じて、CSR の遂行を促進するための MCS について検討し、検討の結果から構築された MCS がどのように用いられ、どのように有効かを酒類メーカー C 社の事例を通じて明らかにする。

本章の構成は以下の通りである。第2節では、第2章第3節および第4節の先行研究レビューの内容を踏まえ、公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ新たな MCS の構築を図る。第3節では、リサーチデザインを示す。第4節では、調査結果を述べる。第5節にて、結果を検討したうえで、むすびにて、本章のまとめと研究課題を示す。

2. CSR の遂行を促進するための新たな MCS

第2章第4節で示したように Simons (1995) で提唱された LOC が CSR の遂行に向けてどのように用いられているかという研究がなされている。たとえば, Arjaliès and Mundy (2013), Kerr et al. (2015), Mersereau and Mottis (2012) が挙げられる。

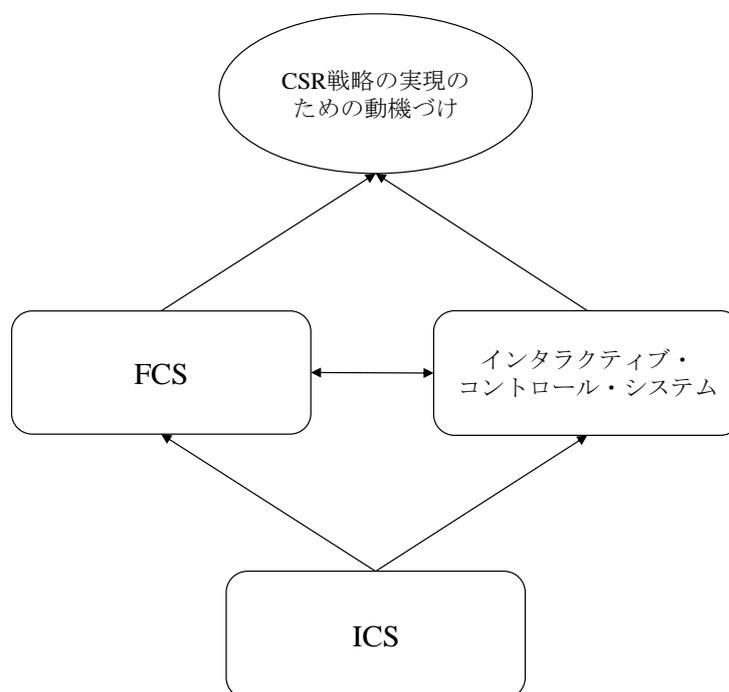
公式と非公式からなる MCS を用いる先行研究と比較して, LOC を活用することの特徴は2つある。まず, LOC において, インタラクティブ・コントロール・システムが CSR を遂行する際の機会と脅威を明らかにすることを支援するということである。結果として新たな CSR 戦略の創出が期待されるということである。次に, こうした機会と脅威を明らかにする際には, 企業内部だけでなく外部のステークホルダーとの協働や対話を通じて, トップマネジメント, マネジャー, 従業員間での会議や対話を促すということである。しかしながら, 公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを加えることで, MCS が CSR の遂行をどのように支援しうるかについては議論がなされていない。

そこで, 本節では, これまでの議論を踏まえ, FCS と ICS からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ MCS を提示する。

(1) FCS と ICS からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ MCS

MCS は図表 4-1 の通りである。この MCS は, 第2章第2節と第3章で示した FCS と ICS からなる MCS に Simons (1995) の LOC におけるインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだものである。

図表 4-1 FCS と ICS からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ MCS



インタラクティブ・コントロール・システムを組み込む理由は、インタラクティブ・コントロール・システムが、ステークホルダーとの対話や会議を通じて彼らの要請を戦略の修正・変更に反映させるために有効であると考えられるからである [Arjaliès and Mundy (2013), pp. 293 - 294, p. 296; Kerr et al. (2015), pp. 200 - 201]。

さらに、こうしたステークホルダーの要請を戦略の修正・変更に反映させるプロセスを有することは、短期的な財務業績の達成や株主価値の追及を抑制する一方で、事業活動を通じた社会的課題の解決と財務業績の達成の両立を目指すことを目的とする共通価値の創造 (Creating Shared Value, 以下では CSV という) [Porter and Kramer (2006, 2011)] に貢献すると考えられるからである。

以下では、この MCS にある FCS と ICS, インタラクティブ・コントロール・システムについて説明する。

① FCS

FCSは、第3章第3節で紹介した鈴木(2012)のMCSを採用する。理由は、このMCSが、日本企業におけるMCSを想定しており、日本企業を対象とした研究との親和性が高いからである。このMCSの特徴は、予算管理システムを用いた財務的コントロールに加え、方針管理システムを通じて非財務業績を測定・評価する非財務的コントロールが用いられていることである。この他、このMCSでは、年度方針や年度予算を執行する時のマネジャーの権限の範囲を表す規定が含まれている[鈴木(2012), 171-172ページ]。この規定は、「数々の失敗から学んだ知識をまとめたものであり、これを守らないとうまくいかないという先人の教え」[鈴木(2012), 175ページ]であり、行動の自由の範囲を定める。鈴木[(2012), 175ページ]は、この規定の例として、Anthony and Govindarajan[(2007), p. 103]を引用し、職務内容記述書、標準作業手続き、投資権限規程、倫理的ガイドラインを挙げている。

FCSと診断システムは類似すると考えられる。診断システムは、組織の成果を監視し、事前に設定されたパフォーマンス基準からの乖離を修正するためにマネジャーたちが活用する公式的な情報システムである[Simons(1995), 邦訳125-126ページ]。その理由は、診断システムが、財務業績に加え、環境や社会に関わる非財務業績の測定と評価、フィードバックを通じて、戦略の遂行を促すという点で共通しているからである。

また、このFCSにおける規定は、境界システムに類似すると考えられる。境界システムは、明確に認識された事業リスクにもとづいて機会探索に制限を与えるものである[Simons(1995), 邦訳89ページ]。その理由は、鈴木(2012)で述べられている規定が、マネジャーの行動の自由を定めるという点で、境界システムと共通しているからである。

② ICS

ICS は、第2章第2節ならびに第3章第3節で紹介した ICS を採用する。ICS は、組織の価値観、信条、および伝統であり、マネジャーや従業員の間でそれらにもとづいて行動するような組織風土を醸成する。Norris and O' Dwyer [(2004) , pp. 178 - 179] によれば、ICS は、Ouchi (1979) で述べられているクラン・コントロール、すなわち社会化のプロセスを通じて促進される。このプロセスを促進する具体的な例としては、ミッション・ステートメント [Morsing and Oswald (2009)] , 研修 [Norris and O' Dwyer (2004)] , 採用活動 [Norris and O' Dwyer (2004)] , 社会貢献活動 [Morsing and Oswald (2009) ; Norris and O' Dwyer (2004) ; Riccaboni and Leone (2010)] , トップメッセージの配信 [Riccaboni and Leone (2010)] などが挙げられる。

③ インタラクティブ・コントロール・システム

インタラクティブ・コントロール・システムは、マネジャーが部下の意思決定行動に規則的、個人的に介入するために活用する公式的な情報システムである [Simons (1995) , 邦訳 183 ページ] 。このシステムを通じて、戦略面での不確実性を管理するために、組織ぐるみで対話や会議を繰り返すことによって、新たな事業上の機会や脅威が明らかにされ、戦略の修正・変更がなされる。さらに、この MCS では、Arjaliès and Mundy (2013) と Kerr et al. (2015) にもとづき、外部のステークホルダーとの対話や会議をインタラクティブ・コントロール・システムに含める。

(2) システム間の関係

以下では、図表 4-1 の MCS におけるシステム間の関係について説明する。

① ICS と FCS の関係

ICS を通じて CSR の達成に向けて行動するよう風土が醸成されると、FCS が促進される。その結果、CSR 戦略の実現に向けた動機づけがいっそう促進されると考えられる。

② ICS とインタラクティブ・コントロール・システムの関係

ICS が FCS を促進するように、ICS がインタラクティブ・コントロール・システムを促進すると考えられる。その結果、CSR 戦略の実現に向けた動機づけがいっそう促進されると考えられる。

③ FCS と CSR 戦略実現に向けた動機づけ

FCS は、財務業績に加え、環境と社会に関わる目標の設定と業績の測定と評価、フィードバックのためのプロセスを通じて、CSR 戦略の実現に向けてマネジャーや従業員を動機づけると考えられる。

④ インタラクティブ・コントロール・システムと CSR 戦略実現に向けた動機づけ

インタラクティブ・コントロール・システムは、組織内部だけでなく外部のステークホルダーとの対話や会議の場を設ける。特に、外部のステークホルダーとの対話や会議を通じて彼らの要請をインプットすることによって、CSR 戦略の実現に向けてマネジャーや従業員が動機づけられると考えられる。

⑤ FCS とインタラクティブ・コントロール・システムの関係

最後に、FCS とインタラクティブ・コントロール・システムの間には相互関係があると考えられる。FCS を通じて報告される CSR に関連する情報によって、組織内部における対話や会議の機会と外部のステークホルダーとの対話や会議の機会が促されると考えられ

る。一方，組織内部や外部のステークホルダーとの対話や会議の結果をインプットすることによって，FCSは，策定した戦略の実現に向けて，マネジャーや従業員を動機づけると考えられる。

3. リサーチデザイン

(1) 研究対象企業

C社は，2016年に創業80年を迎える酒類メーカーである。各種コンテストで金賞を受賞するなど，高い評判を得ている。近年，清酒の消費量が減少する傾向があるため，日本酒以外にも焼酎や果実酒などの開発や製造，販売を行っている。加えて，お酒が飲めない人のために，日本酒の主原料であるお米を使用した化粧品やお菓子を開発，販売している。さらに，地域活性化の一環で，地域に国内外の人々を呼び込むために，旅行プランの企画・実施をしている。図表4-2はC社の概要である。

図表 4-2 C社の概要

資本金	売上高(2015年度)	従業員(2015年度)
1,000万円	10億円	36名

C社を選んだ理由は，CSRの中でも地域の振興に取り組んでいるからである。C社は，人口減少と産業の空洞化にともなう経済活動の低下に歯止めをかけるべく，地域の同業他社と協働で地域の発展を遂げるための活動として観光プログラムやイベントの実施に取り組んでいる。

(2) 研究方法

研究方法は、ケーススタディを適用する。ケーススタディは現実のコンテキスト内で生じる現在の現象を探索することを目的としており、現象を説明するに際して、どのような、あるいは、なぜといったリサーチクエスチョンを設定した場合、研究方法として適している [Yin (2014), p. 14]。また、ケーススタディは、単一のケースで理論を検証する1つの方法とされている [Yin(2014), p. 51]。

データを収集するためにインタビュー調査を実施する。この調査では、第2節で示したMCSがCSRを遂行するうえで、どのように用いられるかを明らかにするために、構造化されていないインタビュー [佐藤 (2002), 103 - 105 ページ] を実施した。

使用するデータはインタビュー時の録音とメモの他、企業から提供された内部資料や公表されている2次資料を用いる。インタビューの対象者は、C社のCEOである。インタビューの他、会社訪問を兼ねた工場見学と意見交換を実施した。インタビューは、2015年7月3日（約3時間）と2015年7月13日（約0.5時間）、2017年3月30日（約1.5時間）に実施した（計約5時間）。会社訪問を兼ねた工場見学は、2015年7月31日と2015年8月4日、2016年12月17日にそれぞれ約2時間実施した（計約6時間）。この他、2016年2月19日に、C社の経営戦略に関する意見交換を約2時間実施した。不明な点がある場合にはメールでの確認を行っている。

4. 結果

(1) C社におけるCSR

まず、各ステークホルダーに対する活動をCEOは以下の通り定めている（図表4-3）。

図表 4-3 C社におけるCSR

ステークホルダー	活動
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・個人面談による社長と社員のコミュニケーション ・部門ごとのミーティングでのチームワーク作り ・研修会への派遣 ・酒造資格取得支援
消費者・ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> ・製品品質の向上 ・新ジャンルの商品開発 ・酒蔵イベントの実施
取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先のイベント時の支援
業界・地域	<ul style="list-style-type: none"> ・町内・県内の酒米生産者との契約栽培の取り組み ・県内酒造組合のイベント参加・実施 ・県内酒蔵との連携事業の実施 ・県庁の観光イベントへの参加・実施 ・町内の商工観光イベントへの参加・実施

C社が想定しているステークホルダーごとにCEOがCSRとして取り組むべき事項を決め、CEOのトップダウンのもと、従業員が実行をしている状況にある。このことについて、CEOは以下の通り述べている。

あまり具体的ではない。やっぱりトップダウンの決定のもとで取り組んでいることが多い。チャレンジ、挑戦ということを取り組んでくれということの方が多いかもしれない。

日本企業においては、環境保全活動が重要なCSRの項目として取り組まれているが、C社においては、清酒の製造には環境負荷がかからないことから特に重要な項目としては取り組んでいないということを経営者は述べている。

清酒は農産加工業で、従来の日本の米を使って生産するというのは、環境負荷ということはありません。米を精米して出たぬかは畑に返す、それ以上精米した米粉は焼酎の原料にする。酒粕も食べられる。瓶については、一升瓶とかりサイクル瓶を使用している。

ただし、今後は、電力の使用量の削減やハイブリット車の導入など検討しなければならないことが残されているため、政府の補助金の獲得を目指して、投資を検討している。

省エネや発電しているかどうか、うちは太陽光にしているわけではないし、LEDの照明にするとか、電気を使わない節電ということかな。あとは、ハイブリッド車にしていけないという課題があるかな・・・政府の補助とかもあるので、環境への対策や新規事業への支援策、様々なものがアベノミクスの中であるので、取り組んでいる。

CEOが定めたCSRの項目を従業員に前向きに取り組んでもらうために、C社は価値観の醸成を重視している。具体的には、経営理念の唱和を毎朝実施している。経営理念の説明を踏まえ、経営理念の実現が取り組もうとしているCSRに関連していることを説明している。

私たちは、全てに感謝し感動・歓喜を誠心誠意創造し自他共々の物心両面の幸福の実現を目指します。全てに感謝し、というのは、自分達が消費者や地域に支えられて成り立っているということに感謝しなくてはいけない、ということがスタートね。感動・歓喜というのはお客様に喜んでいただけるようにしましょう、そして仕事するという喜びを一生懸命自分たちで実現し

ていくということをやっていきましょうということ。物心両面，人的な，社会的なそういった幸福，自分とステークホルダーという言葉になってしまうけど，家族や周りの人，仕入先，消費者，地域の人たち，全ての人たちに対して，喜んでいただけるということによって，自分たちの幸せが実現する，だからそれを目指しましょうということかな。

加えて，倫理観・道徳心を養うために一般社団法人倫理研究所が発行している『職場の教養』を毎朝輪読している。

冊子に今日のトピックスがあって，こんなことがありました，私もこうしたいということが書いてある。それを毎日輪読している。そこで，どのように生きるかとか，どういうことに気をつけなければならないかとかを考える機会にしている。

また，経営理念の実現と従業員に前向きに仕事に取り組んでもらうために，1年に1度，セレモニーを実施している。個人だけでなく，部門の垣根を越えて，チームとして全社的に取り組んでいくためのイベントとして実施している。

会社の中では，新発式¹を毎年実施している。1つのセレモニーとしてやっている。経営計画について話す会社が多いが，うちとしては，1年間頑張ってくれた人に対するの表彰，表彰した社員からの3分間スピーチ，自分の取り組みについて発表してもらう。それから，各部門の決意表明，新しいお酒を作りたい，新しい取引先を見つけたいというように，社員の気持ちを鼓舞できればということはやっている。こうしたイベントを通じて，意識づけということ，チームワーク，結束というものを高めたいと考えている。

(2) 地域社会との関わり

C社では、特にステークホルダーの中でも地域社会との関わりを重視している。地域社会との関わりについては、CEO自ら、商工会理事、観光協会会長、県内酒蔵協会のメンバーとなり、県内各地域の様々な事業者との関わりを持つ。こうした他の事業者と県内・町内の振興を図るべく、協働のイベントを実施している。協働する事業者の例として、県内の酒蔵、農家、ホテル、旅行代理店がある。

人口減少ということと産業の空洞化ということが問題として出てきているだろうな。だから、それに見合った町のスタイルにするにはどうするか。・・・観光客の呼び込み、地元産品のブランディング、その域外への売り込みと集客。・・・地域の強みというのは、地域のものだけが使えるという1つの戦略的な長所だから使っていきたいと思います。それにブランディングするという時に使える地域性というものを感じるので、地域をうちの商売の売りにしましょうということ。・・・多くの企業が普通に事業を継続していれば、存在価値を認められているということだし、結果として社会的責任を果たしているということになると思います。

イベントの一例としては、地域を観光する旅行プログラムや県内各地の酒蔵を観光する旅行プログラム、C社に他の事業者を招きC社内でイベントを実施するなどしている。このことについて、CEOは以下の通り述べている。

夏に日本酒のイベントを複数回実施したり、あと5年に1回感謝祭があります。たとえば、観光客を受け入れている焼物の大手販売店、温泉ホテル、イチゴ農家といったところと連携して旅行商品を作ったりしています。・・・あと県内の酒蔵で一緒

になって酒蔵ツーリズムということをするグループを作ったと
いうことがあります。

こうしたイベントを従業員とともに実行することを通して、自社の発展だけでなく、他の事業者や地域社会の発展を目指した取り組みをしている。イベントを通じた経済効果としては、測定することは難しいとされているが、国内外から年間約100,000人がC社と県内各地域を訪問することにつながっている。

日常的な事業活動に加え、上記の新たな取り組みについて議論し、実際に実行することに向けてその都度調整していく場として、毎朝の朝礼、CEOと従業員との間で不定期に実施される面談、月1度の部門長会議、SNSを用いたメーリングリストがある。

5. 考察

戦略の遂行を促すために、適切で統一されたMCSはなく、企業を取り巻く環境に応じて適切なMCSの選択がされる。こうした議論をしている研究として、Chenhall(2003)やOtley(1999)がある。C社の場合、CSRを遂行するのに、ICSとインタラクティブ・コントロール・システムが用いられていたと考えられる。そして、これらが相互に用いられることにより、CSRの遂行が促進されると考えられる。

ICSは、経営理念の浸透、道徳心・倫理観を身に着ける取り組みとしての毎朝の朝礼、年度ごとに行われる新発式が行われていた。特にICSを醸成させるための取り組みとして、儀式的に行う新発式は、Ouchi(1979)で議論されているクラン・コントロールに通じる取り組みである。CEOの狙いとしては、経営理念の実現こそが、CSRの遂行であり、C社では経営理念の浸透が特に重視されていた。

インタラクティブ・コントロール・システムは、地域内の同業他社や他業種企業からの意見を自社に組み込み、議論することを促し、自社のCSRとして掲げている地域振興のための新たな取り組みを促したことを明らかにした。CEOの公職を通じて、外部の事業者との協働を図り、自社でどのようにすべきかを朝礼や部門長会議、SNSの利用を通じて議論している。そうした取り組みの一例としては、地域振興のための観光プロジェクトの策定と実施が挙げられ、そのプロジェクトを通じて、地域に国内外の観光客が訪れるようになった結果、今後人口減少を迎える県ならびに町の経済振興が促された。

このように、インタラクティブ・コントロール・システムを用いるということは事業の機会と脅威を明らかにし、新たな考えや全社一体で戦略を創出するということに役立つと考えられる。こうした関係を明らかにした研究として、たとえば、Bisbe and Otley (2004)がある。さらに、トップマネジメントと従業員間の利用だけでなく、Arjaliès and Mundy (2013) や Kerr et al. (2015) で議論されているように、外部のステークホルダーとの関わりを通じて、事業の機会と脅威を明らかにするという新たなインタラクティブ・コントロール・システムの役割が確認された。

Chenhall (2003) が指摘するように、従業員数はMCSの設計に影響を及ぼすとしている。具体的には、大規模の企業では、たとえば、予算管理システムを用いた公式のMCSが用いられる [Chenhall (2003), p. 149]。一方で、今回の事例のように小規模な企業では、ICSが強調されていると考えられる。インタラクティブ・コントロール・システムは、FCSの1つではあるものの、事業規模が小さいがゆえにCEOと従業員の関係が近く、トップマネジメントと従業員が関わる機会が日常的にあることから、インタラクティブ・コントロール・システムが強調されていると考えられる。

この2つのシステムの関係について、C社では、経営理念の実現を図るために、ICSを通じて、前向きに働くように従業員は動機づ

けられていると考えられる。そうした経営理念の実現を図るために
動機づけられた従業員は、CEO 主導の CSR に前向きに取り組むだけ
でなく、CEO や従業員同士の対話や会議の場を通じて、新たな戦略
の創出がされていると考えられる。

6. むすび

本章では、CSR の遂行を促進するための MCS として、FCS と ICS
からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み
込んだ MCS を提示したうえで、その MCS がどのように有効かを酒
類メーカー C 社の事例を通じて明らかにした。以下では、本章の要
約を述べていきたい。

第2節では、先行研究レビューを踏まえ、FCS と ICS からなる
MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ
MCS を示したうえで、システム間の関係を明らかにした。

第3節では、リサーチデザインを示した。そこでは、C 社の概要
を示したうえで、研究方法を説明した。

第4節では、第2節で示した MCS が CSR を遂行するうえで、ど
のように用いられているか、そしてどのような成果を挙げられるの
かを明らかにするために酒類メーカー C 社の事例を示した。この結
果、ICS は、インタラクティブ・コントロール・システムの活用を
促すということが明らかとなった。こうしたシステム間の関係を通
じて、C 社の従業員は CSR の遂行のために動機づけられ、結果とし
て他の事業者と協働で地域振興を目的としたイベントが企画・実施
されていた。

以上が本章の要約であるが、これらの要約を踏まえ、本章の意義
を述べる。本章の意義は、FCS と ICS からなる MCS のフレームワ
ークにインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだこと
で、その有効性を明らかにしたことである。

従来、インタラクティブ・コントロール・システムは、戦略の修正・変更のために組織内部で用いられるものであった。本章で提示した MCS のフレームワークでは、企業が CSR 戦略を遂行する際に外部のステークホルダーとの対話や会議を通じて彼らの要請をインプットするために用いるという新たな役割に着目し、FCS と ICS からなる MCS のフレームワークにインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ点に意義があるといえる。この MCS のフレームワークは、こうしたステークホルダーの要請を戦略の修正・変更に反映させるプロセスを有することで、Porter and Kramer (2006, 2011) で論じられている CSV に貢献すると考えられる。第4節の事例が示すように、C社と他の事業者でイベントを協働開催することで、人口減少と産業の空洞化で今後経済の停滞が見込まれる地域の活性化につながりうる事例を示した。

今後の研究課題としては、C社のような小規模の企業ではなく、大企業において、本章で示した MCS の関係についてケーススタディを通じて明らかにする。その際には、予算管理システムや方針管理システムといった FCS が、ICS とインタラクティブ・コントロール・システムとどのような関係にあるのかが重要になるだろう。ケーススタディを通じて、システム間の複雑な関係が明らかにされることで、MCS のフレームワークの理論的精緻化が期待される。

[注]

¹ このイベントは、1年に1度、年度の初めに実施される。C社の年度計画や社長方針を伝える機会であるだけでなく、部門の垣根を越えて全従業員で年度計画や社長方針に取り組んでいくために、各部門長の決意表明や個人の人々の目標の表明、前年度に優れた取り組みをした従業員への表彰と彼らによるスピーチを実施する。

第5章 持続可能な収益と利益の獲得を促すマネジメント・コントロール・システムとしての固定収益会計の有効性

1. はじめに

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下では CSR という）を遂行するためにマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems, 以下では MCS という）を構築したとしても、収益と利益を持続的に獲得できなければ CSR を継続することはできない。経営環境が悪化し、企業が本業で手一杯の状態になれば企業は財務業績の達成を優先するということが考えられる [Norris and O' Dwyer (2004), pp. 187 - 188 ; 伊藤 (2009), 62 ページ]。ゆえに、CSR を遂行するにあたって、企業は収益と利益を持続的に得る必要がある。

会計学研究において、利益の持続可能性についての理論展開をした研究に、井尻 (1990) が提唱した利速会計がある。井尻 (1990) は、収益と費用の中には、連続的に発生する収益と費用があると考え、利益の中で、連続的に獲得できるモメンタム（慣性）を測定することを目的として、利速という概念を提唱した。そして、経済変化などの外部環境の変化がなく、かつ、企業の活動にも変化がなかった場合に利速は変わらない、すなわち持続的に利益を獲得できると主張している。その後の研究では、Melse (2004, 2008) が利速会

計とその情報の開示は財務諸表の信頼度および有効性を改善するものであることを明らかにした。

その後、鈴木（2005）は、収益の持続可能性に着目し、固定収益会計を提唱した。詳細は後述するが、固定収益会計とは、関係性マーケティング戦略の実行のための MCS である。顧客との取引関係が継続すれば、企業は持続して収益や利益が得られると考えられることから、取引関係の持続可能性が高い顧客を固定客、固定客から得られる収益を固定収益と呼んでいる。鈴木（2005）においても、固定収益が井尻（1990）と共通点があるとしている。その後も研究が進展し、企業への適応事例研究が行われている。

このように収益ないし利益の持続可能性を論じている点で井尻（1990）の利速会計と鈴木（2005）の固定収益会計に共通点を見出すことができ、これまでも固定収益会計の研究においてその関係性が指摘されている。

そこで、本章は、利速会計と固定収益会計の関係を考察したうえで、半導体商社・メーカー D 社の事例を通じて、固定収益会計が利速会計で論じられてきた持続可能な収益と利益の測定・評価を実現する MCS として有効かどうかを明らかにすることを目的とする。

本章の構成は次の通りである。まず、第2節にて、井尻が提唱した利速会計の概念を井尻の先行研究にもとづき説明する。次に、第3節にて、固定収益会計の概要を説明する。そのうえで、第4節では、リサーチデザインを示す。第5節では、調査の結果を述べる。第6節にて、結果を考察したうえで、むすびにて、本章のまとめと研究課題を示す。

2. 利速会計

利速会計の生成過程について調査を進めていくうちに、利速会計は、それ自体を生成することを企図して研究が進められてきたわけではなく、むしろ井尻が複式簿記から三式簿記（Triple-Entry

Bookkeeping) へと拡張を試みる過程で、いわば副産物的に生成された。すなわち、借方と貸方の二面を持つ簿記体系（複式簿記）に第三の面を見出すことを目的として、井尻は、1960年代から複式簿記拡張の研究に取り組んできた。その初の試みが Ijiri (1967) でなされているが、以来、Ijiri (1986) によって三式簿記のフレームワークが発表されるまで複式簿記拡張の試みは続き、その過程で利速会計が生成された。

そこで、以下では、井尻が複式簿記から三式簿記への拡張を試みた代表的な研究として Ijiri (1982) を取り上げる。利速会計が生成されることを示すにあたり、Ijiri (1982) ではまず、井尻がどのように簿記理論を捉えたのかを示したうえで、彼が複式簿記を三式簿記に拡張するにあたって示した時制的三式簿記と微分的三式簿記の順に説明する。

(1) 利速会計の生成過程

① 複式簿記理論の再検討

Ijiri (1982) は、複式簿記から三式簿記へ展開するうえで、Ijiri (1967, 1975) で取り上げた分類的複式簿記の考え方について再度検討している¹⁾。その際、Ijiri (1982) は、分類的複式簿記の請求権分類に置かれてきた負債を負の資産とみなし、借方と貸方との間で次の恒等式を導いている。

$$\text{資産} - \text{負債} = \text{資本}$$

さらに、Ijiri (1982) は上記の恒等式において、資産と負債を合わせて財産勘定と呼び、借方の財産勘定と貸方の資本勘定との間で次の恒等式を導いた。

$$\text{財産} = \text{資本}$$

そして、Ijiri (1982) は、複式簿記の拡張に向けて、上記の恒等式に対して2つの解釈を加えている。

第1に、現在と過去の関係からの解釈である。財産勘定（資産と負債）は現在の財政状態を表すと解釈され、上記恒等式の財産勘定は現在における資産と負債の状態を表す。これに対して、資本勘定は過去における資産負債の変動の累積²であると解釈できることから、上記恒等式の資本勘定は資産負債の過去の変動の累積を表す [Ijiri (1982), 邦訳 20 - 21 ページ]。以上述べた財産勘定と資本勘定の関係から、Ijiri (1982) は、現在（財産勘定）が過去（資本勘定）で説明されるとして、複式簿記の借方と貸方は次の等式で表されるとしている。

$$\text{現在} = \text{過去}$$

第2に、ストックとフローの関係からの解釈である。現在は、時間の流れの中で1点を表すことができ、過去は期間で表すことができる。そこで、財産勘定は現在における財産の状態を表すことからストック勘定、資本勘定は過去における財産の変動の累積を表すことからフロー勘定で捉えられるとしているのである。

$$\text{ストック} = \text{フロー}$$

以上のように、Ijiri (1982) は、財産と資本からなる恒等式を①現在と過去、②ストックとフローの関係で捉えた。そして、これら2つの解釈を切り口として三式簿記への拡張を試みている。すなわち、①現在と過去の関係から時制的三式簿記 (Temporal Triple-Entry Bookkeeping)、②ストックとフローの関係から微分的三式簿記 (Differential Triple-Entry Bookkeeping) へと展開を試みた。以下では、時制的三式簿記と微分的三式簿記を概観することによって、いかに複式簿記から三式簿記へ展開されたかを示すこととする。

② 時制的三式簿記

Ijiri (1982) は、借方の財産を現在、貸方の資本を過去と捉え、時間の流れに着目して複式簿記を三式簿記に拡張することを試みている。その際に、鍵となるのが、過去、現在に次ぐ概念であり、Ijiri (1982) はそれを未来としている。したがって、以下の等式に表わされている関係にもとづき複式簿記を時制的三式簿記へと拡張しようとして試みているのである。

$$\text{未来} = \text{現在} = \text{過去}$$

ここで、未来にあてはまる勘定を検討することになる。Ijiri (1982) は、それを予算勘定とし、それを複式簿記へ組み込むことを提案した。このように未来、現在、過去という3つの時制の関係にもとづく三式簿記を Ijiri (1982) は時制的三式簿記と呼んでいる。

$$\text{予算} = \text{財産} = \text{資本}$$

Ijiri (1982) によれば、現在と過去との間には、財産の変動が直近1年間の資本の変動で説明されるという関係が成り立つ。そして、1年を超えた過去の歴史は期首資本勘定に全て含まれることとなる。他方、現在と未来の間では、財産の変動が来る1年間に起こることが予測される事象によって説明されるという関係が成り立つことが想定されている。この関係を成り立たせるために、現在と未来との間で1年間経過後の資本を表す概念が必要となることから、Ijiri (1982) は、未来の目標資本という概念を導入した。目標資本とは、1年間に事象が予算に組み込まれた通りに起こったとしたら、1年間経過後に達成しえるであろう資本の金額である [Ijiri (1982), 邦訳 32 - 33 ページ]。

ここで、Ijiri (1982) をもとに、上記で説明した未来、現在、過去の関係を表す例を示す。たとえば、企業の資本が1年前は100億

円、現在は150億円であり、1年後には200億円に達成するということが予想されているとしよう。この例における現在と過去の関係性を現在＝過去という等式にあてはめると、150億円＝100億円＋50億円と表わされ、現在の資本150億円は過去の資本金100億円から50億円増加することで達せられたということを意味する。一方で、上記例における未来と現在の関係性を未来＝現在という等式にあてはめてみると、200億円－50億円＝150億円と表され、未来の目標資本200億円から予算利益の50億円を差し引くと現在の資本150億円と等しくなるということを意味する。

このような未来、現在、過去の関係性を前提として、Ijiri〔(1982)、邦訳 37 - 40 ページ〕をもとに、時制的三式簿記における仕訳および試算表について検討する。たとえば、19x1年1月1日に50億円の現金で設立された会社が存在したとする。そして、設立後1年間に、この会社は①40億円の借入をし、②80億円の土地の購入にあて、③30億円の賃貸料収入をかせぎ、④10億円の現金を諸雑費に支払うことが予定されているとする。①～④の取引が予定通り行われれば、19x1年の期末にこの会社の財産は純額70億円になることが予想され、それは現金30億円、土地80億円、および借入金40億円から構成される。

この会社の設立時における財産および資本はともに純額50億円である。計画にしたがって目標資本は70億円が達成されたとする、そこから予想される賃貸料収入の30億円を差し引き、10億円の諸雑費を足し戻せば、資本の期首残高50億円に等しくなり、財産と資本の各々の純額に等しくなる。これらの関係性を表した期首の試算表は図表 5-1 の通りである。

図表 5-1 期首試算表

予算（億円）		財産（億円）		資本（億円）	
目標資本	70	現金	50	資本金	50
予想収益	-30				
予想費用	10				
予算総額	<u>50</u>	財産総額	<u>50</u>	資本総額	<u>50</u>

出典：Ijiri（1982，邦訳），38 ページ。

仮に，この1年間に予定されていた①～④の取引が実行され，賃貸料収入は予算より10億円上回り，諸雑費に5億円，予算以上支出したとする。①～④の取引を記録した期中の仕訳を示すと図表 5-2 の通りになる³。

図表 5-2 仕訳記入

仕訳番号	取引	予算（億円）		財産（億円）		資本（億円）	
①	借入	-	-	現金	40	-	-
		-	-	借入金	-40	-	-
②	土地購入	-	-	土地	80	-	-
		-	-	現金	-80	-	-
③	賃貸料収入	予想収益	40	現金	40	収益	40
④	費用	予想費用	-15	現金	-15	費用	-15

出典：Ijiri（1982，邦訳），39 ページをもとに筆者作成。

図表 5-2 の仕訳のうち，①と②は財産勘定内の仕訳を意味する。①の仕訳では，現金40億円，借入金-40億円が記録される。②の仕訳では，土地80億円，現金-80億円が記録される。

他方，③と④は予算勘定，財産勘定，資本勘定間の仕訳を意味する。③は，賃貸料収入により，予算勘定，財産勘定，資本勘定がそ

れぞれ 40 億円増加していることを意味する。また，④は，費用の発生により，予算勘定，財産勘定，資本勘定がそれぞれ 15 億円減少しているということである。すなわち，財産勘定と資本勘定ではこれまで通りの仕訳がなされているが，予算勘定では仕訳を通じて，期首の段階で設定された予想収益（-30 億円）と予想費用（10 億円）に，実際の収益（40 億円）と費用（-15 億円）が加えられることとなる。

そして，上記の期首の試算表と期中の仕訳をもとに，期末における試算表を作成すると図表 5-3 の通りとなる。

図表 5-3 期末試算表

予算（億円）		財産（億円）		資本（億円）	
目標資本	70	現金	35	資本金	50
予想収益	10	土地	80	収益	40
予想費用	-5	借入金	-40	費用	-15
予算総額	<u>75</u>	財産総額	<u>75</u>	資本総額	<u>75</u>

出典：Ijiri（1982，邦訳），39 ページをもとに筆者作成。

図表 5-3 のうち予算勘定の期末残高は，目標資本 70 億円，予想収益 10 億円（ $= -30 \text{ 億円} + 40 \text{ 億円}$ ），予想費用 -5 億円（ $= 10 \text{ 億円} - 15 \text{ 億円}$ ）を合計し，75 億円となる⁴。財産勘定の期末残高は，現金 35 億円（ $= 50 \text{ 億円} + 40 \text{ 億円} - 80 \text{ 億円} + 40 \text{ 億円} - 15 \text{ 億円}$ ），土地 80 億円，借入金 -40 億円を合計し，75 億円となる。そして，資本勘定の期末残高は，資本金 50 億円，収益 40 億円，費用 -15 億円を合計し，75 億円となる。

以上のように，予算（未来），財産（現在），資本（過去）の関係にもとづき時制的三式簿記による仕訳が行われる。

しかしながら，Ijiri（1982）によれば，時制的三式簿記は真の三式簿記とは呼べないという。なぜなら，予算勘定は，既に存在している資本勘定と単に時制面で対照的なものであるにすぎず，財産勘

定と資本勘定との間で行われた複式簿記を財産勘定と予算勘定との間で二重に行っているにすぎないからである。すなわち，上記の試みが成功しなかった理由は「時制的三式簿記の第3の次元が，既存の2次元から創り出されたものではなくて，そこから正負の記号をかえただけで，たんにコピーされたにすぎないからである」 [Ijiri (1982)，邦訳 44 ページ]。

③ 微分的三式簿記

Ijiri (1982) によれば，「本当の3次元を創り出すためには，第1と第2の次元の関係を抽出してそれを第2と第3の次元の関係にあてはめて適用することが必要であろう。そうすると，第3の次元が第2の次元に対して，第2の次元が第1の次元に対するのと同じ関係にたつことになる」 [Ijiri (1982)，邦訳 44 - 45 ページ] という。こうした関係が成り立つ三式簿記を示すために，Ijiri (1982) は，複式簿記の理論をストックとフローの関係から見直し，三式簿記への展開を試みている。先述の通り，複式記入の等式， $\text{ストック} = \text{フロー}$ は，財産勘定が現在における財産の状態を表すことからストック勘定，資本勘定が過去における財産の変動の累積を表すことからフロー勘定で捉えられることを意味している。

このようなストックとフローという関係から3次元を導き出すのは一見，不都合なように思われる。というのは，ストックとフローの双対性は全く自然であり，この2つは一对の概念としてよく使われているからである。

しかしながら，ストックとフローの関係をさらに吟味してみると，フローとはストックの変動を意味する。すなわち，フローはストックの2時点における値の差を認識して決められるものである。もしストックが連続的に値を変える場合は，フローはストックを微分して得られる導関数として，その変動率を表すものと捉えることができる。このようなストックとフローの関係から，Ijiri [(1982)，邦訳 50 ページ] は微積分に着目した。

Ijiri (1982) は、数学上の微分という概念を用いた三式簿記を微分的三式簿記と呼ぶ。そして、Ijiri (1982) は微分的三式簿記を開発する際に、微分を実際に用いている実証的な分野における概念を援用することを試みた。その分野がニュートン力学である。ニュートン力学は物体の運動を記述するために、位置、速度、加速度という3対の基礎概念を用いている [Ijiri (1982), 邦訳 53 - 54 ページ]。これら3対の基礎概念を会計にあてはめると以下の通りである。

まず、財産は、位置に該当し、1時点で測定されるストック概念である。次に、速度に類似する概念が、利益慣性（後の利速）である。利益慣性は、1時点で測定されるストック概念であり、与えられた率で利益を生み出し続ける。そして、加速度にあたる概念が、利力である。利力は、1時点で測定されるストック概念であり、利益慣性を生み続ける。

このように微分を用いて高次元へと拡張された微分的三式簿記において、財産、資本、利力の関係は次の等式で表される。

$$\text{財産} = \text{資本} = \text{利力}$$

この等式のもとでは、財産の変動要因を説明するのが利益とその他の資本勘定⁵であり、資本勘定のうち、利益勘定の変動要因を説明するのが利力勘定であることを意味している [Ijiri (1982), 邦訳 56 - 57 ページ]⁶。したがって、微分的三式簿記における第3次元（利力）と第2次元（資本）との関係は、第2次元（資本）と第1次元（財産）との関係と同じである。このことから、Ijiri (1982) は微分的三式簿記を「本当に第3の次元を新しく導入する真の三式簿記」 [Ijiri (1982), 邦訳 122 ページ] と称した。

なお、資本は財産の1次導関数とされているが、厳密に言えば、それは、利益が発生する限り財産を変動させ続ける利益慣性と捉えられる。Ijiri (1982) も、以降の説明で資本を利益慣性と置き換え

て説明している。しかし，上記のように原文の等式は，利益慣性ではなく，資本と記されていることから，本稿はそれにしたがって，上記等式において資本と示した。また，Ijiri（1986）において，上記の等式が厳密な意味で等式でないことが明らかにされることになるが，本節では1982年当時の記述を忠実に引用する。

ここで，ニュートン力学と微分的三式簿記の関係を表すために，以下の設例を用いる。すなわち，ある地点を基準として75メートルの位置から，120メートルの位置まで1時間で移動したとすると，変位量は45メートルである。直前の速度が時速25メートルだった場合，等速だったならば変位量は25メートルだったはずである。しかしながら，ここでは45メートル進んでいるので，等速だった場合との差，20メートルは加速によるものとして説明できる。

これを，財産，資本，利力に置き換えると，19x1年，19x2年の各期末の財産残高（位置）はそれぞれ75億円，120億円であるとする。19x2年の純利益は45億円と計算できる。仮に19x1年の純利益を25億円とすれば，19x2年の純利益のうち，25億円は前期からの利益慣性（速度）によって説明され，残りの利益の増加額である20億円は利力（加速度）によって説明されることとなる。つまり，当期の利益は，前期の利益慣性から得られる部分と利力によって測定されることとなる。このように，利力は，利益慣性の変動を説明する概念である。それは利力勘定として価格変動，数量変動，操業度変動などが収益や費用のフローに及ぼす影響を個々に把握し，記録するために用いられる [Ijiri（1982），邦訳 59 - 60 ページ]⁷。

このように微分的三式簿記は，財産，資本，利力の関係を表すことができる。そこで，微分的三式簿記の仕訳を示したいところであるが，大藪 [（1984a），21 ページ，（1984b），100 ページ] も指摘するように具体的な仕訳方法は示されていない。財産勘定，資本勘定の仕訳の方法は，上述したものと変わらないと考えられる。利力勘定の仕訳方法としては，①毎期末に一括して記入する方法と，

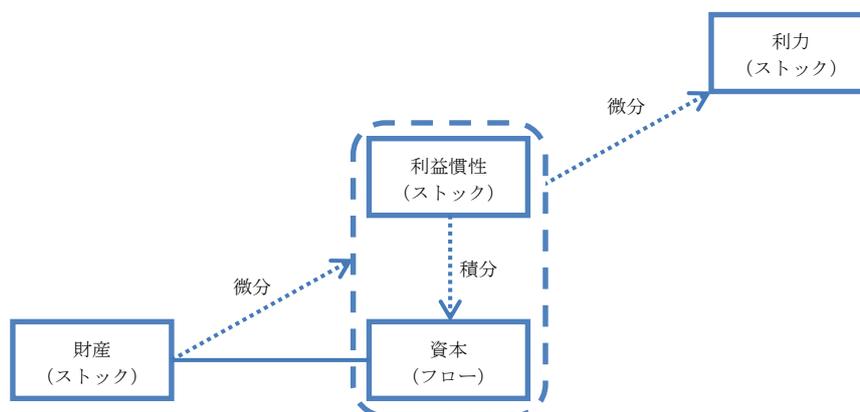
② 期中にフローとフローとの対応計算によって継続的に記入する方法とが挙げられている [Ijiri (1982), 邦訳 60 ページ] ⁸。

以上を踏まえると、微分的三式簿記は、Ijiri (1982) の求めてきた三式簿記に非常に近い。というのは、微分的三式簿記では、財産、資本、利力という3つの次元の勘定が等式で結ばれ、微分的三式簿記における第3次元（利力）と第2次元（資本）との関係は、第2次元（資本）と第1次元（財産）との関係と同じだからである。すなわち、財産と資本の関係は微分によって関連付けられ、資本と利力も微分によって関連付けられており、先に Ijiri (1982) が「本当の3次元を創り出すためには、第1と第2の次元の関係を抽出してそれを第2と第3の次元の関係にあてはめて適用することが必要であろう。そうすると、第3の次元が第2の次元に対して、第2の次元が第1の次元に対するのと同じ関係にたつことになる」 [Ijiri (1982), 邦訳 44 - 45 ページ] と示した通りの関係が、財産、資本、利力の間には存在するのである。実際、Ijiri (1982) が微分的三式簿記を「本当に第3の次元を新しく導入する真の三式簿記」 [Ijiri (1982), 邦訳 122 ページ] と称していることから、微分的三式簿記が三式簿記の理想形に近いことがわかる。

しかしながら、微分的三式簿記は、図表 5-4 で示されているように、財産、資本（利益慣性）、利力が異なる次元にあるにも関わらず、それらを等式で結んでしまっている。このことに起因して、微分的三式簿記には以下の2つの欠陥があると考えられる。

第1に、微分的三式簿記では、資本と財産の1次導関数である利益慣性とが混同され、説明されているということである。同じ次元の等式を考えるならば、図表 5-4 で示されているように、財産と資本はストックとフローの関係でなければならない。しかし、微分的三式簿記の説明の際には、資本ではなく、財産の1次導関数である利益慣性というストック概念を前提に説明がなされている。

図表 5-4 Ijiri (1982) の微分的三式簿記



第2に、図表5-4で示されているように、財産の2次導関数である利力（ストック）は、財産（ストック）と資本（フロー）と同じ次元の概念ではないにも関わらず、等式で結ばれていることである。

微分的三式簿記はこのような問題点を持つことから、三式簿記への拡張の試みは、1982年の時点では未完成といえる。実際、Ijiri [(1982), 邦訳125ページ]は、三式簿記のさらなる発展可能性を示唆して、稿を閉じている。

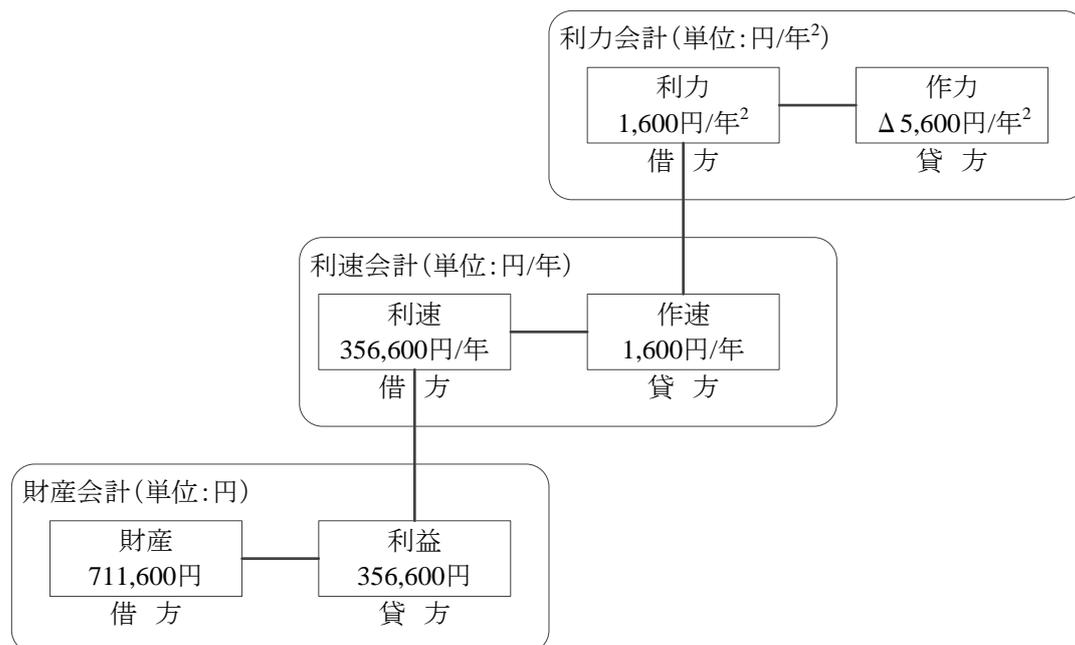
微分的三式簿記から見出された利益慣性や利力という新たな概念を用いた三式簿記とそれに関連する3次元の会計の生成を示唆した井尻の研究は、1982年以降、利益慣性（利速）の次元と利力の次元の会計システムを構築することへシフトしていくことになる。

(2) 利速会計

利速会計の原型が示されたのは、Ijiri (1986) である。Ijiri (1986) では、Ijiri (1982) で論じられた三式簿記のうち、微分的三式簿記をさらに発展させ、利益慣性（利速）の次元と利力の次元の会計システムを構築することにより複式簿記から三式簿記への拡張が行われた。また、その過程で利速会計が生成された。この利速会計は、井尻 (1990) によって、その体系が改められている。そこで、以下では、井尻 (1990) および三式簿記と固定収益会計の差異分析の1

つである **Bathtub Model** を用いた差異分析との比較を行った松岡・細田（2014）にもとづき，この体系について数値例を用いて説明していく⁹。なお，図表 5-5 では，ストックに関連する勘定に借方，フローに関連する勘定に貸方と付している¹⁰。

図表 5-5 財産会計，利速会計，利力会計の関係



出典：井尻（1990），62 ページおよび松岡・細田（2014），98 ページをもとに筆者作成。

財産会計とは，「財産の記録を対象とする従来の会計」[井尻（1990），171 ページ] であり，「財産計算と利益計算という 2 つの計算体系が複式簿記で結合されている」[井尻（1990），171 ページ]。財産計算では資産と負債の差額である財産（ストック）を，利益計算では収益と費用の差額である利益（フロー）を記録する。財産と利益の間には，資本取引がないと仮定すれば，期首から期末にかけての財産の変動は期中に発生した利益によって説明されるという関係がある。松岡・細田（2014）の数値例によれば，仮に期首財産が 355,000

円，期末財産が711,600円であったとすれば，期中利益は356,600円となる〔松岡・細田（2014），97ページ〕。

利速会計とは，「利速計算と作速計算の2計算系統を複式簿記で結合」〔井尻（1990），183ページ〕した会計である。利速（Momentum）とは，財産会計における利益を時間で微分した概念である¹¹。松岡・細田（2014）の数値例によれば，過去1年間で356,600円の利益を出した場合，同じ環境下で同じ企業活動を行い続けるとすれば，将来1年間でも同額の利益が得られるはずである。この時，期末時点における時間当り利益すなわち利速は356,600円/年（年356,600円）と表示される。利益はある1期間のフローであるが，その微分である利速はある1時点におけるストックを示していることに留意されたい。作速（Impulse）は，利速というストックの変化を説明するフロー勘定である。もし前期の期末時点の利速残高が355,000円/年であるとすれば，期中に発生した作速は1,600円/年と計算される〔松岡・細田（2014），97ページ〕。

利力会計とは，「利力計算をもとにし，それに作力勘定から構成される作力計算を複式機構で結合したもの」〔井尻（1990），184-185ページ〕である。利力（Force）とは利速会計におけるフローである作速を時間で微分したものである¹²。松岡・細田（2014）の数値例によれば，1年間で1,600円/年の作速を出した場合，当期の期末利力は1,600円/年²（年々1,600円）と計算される。利益というフローを時間で微分すると利速というストックが得られたのと同様に，利力もストックである¹³。期末時点での利力が1,600円/年²であるということは，環境変化と企業活動の変化が同じ割合で続くとすれば，毎年1,600円/年の作速が発生し続けるということを示している。作力は，利力というストックの変化を説明するフロー勘定である¹⁴。もし前期の期末利力が7,200円/年²であったとすれば，期中の作力は $\Delta 5,600$ 円/年²と計算される¹⁵〔松岡・細田（2014），98ページ〕。

3. 固定収益会計

本節では、固定収益会計の概要を論じる。

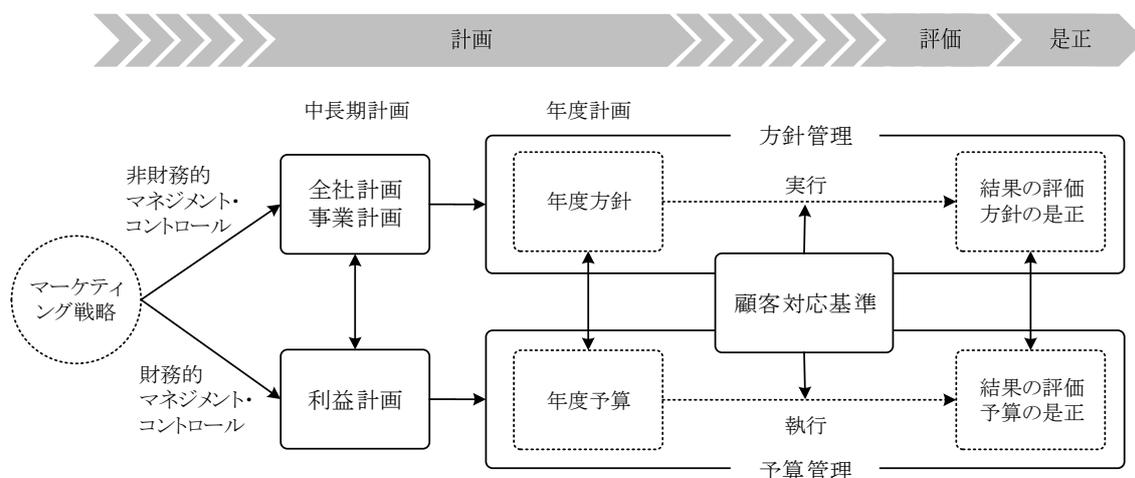
(1) 固定収益会計の概要

固定収益会計は、関係性マーケティング戦略の実行に適した MCS として発案された。固定収益会計とは、「顧客との取引関係が財務成果にどのような影響を与えるかを測定することで、関係性マーケティング戦略の実行を動機づけるマネジメント・コントロール¹⁶のための会計」[鈴木(2015), 49ページ]と定義される。

図表 5-6 にあるように、固定収益会計では、まず、関係性マーケティング戦略が立案される。それらは、中長期計画（経営計画および利益計画）および年度計画（年度方針および年度予算）へと落とし込まれる。次いで、方針管理システムによって全社計画と事業計画で当該年度に実行すべき重点事項を組織階層にしたがってマネジャーの方針として展開し、その進捗を評価することによって方針の実現が促される。また、予算管理によって利益計画において当該年度に計上された計画額を組織階層にしたがってマネジャーの予算として展開し、その進捗を評価することによって予算の達成を促す。そして、それらの計画と実績との差異を評価し、必要に応じて是正措置を講じていく[鈴木(2015), 94ページ]。

さらに、関係性マーケティング戦略の実行を動機づけるための職務内容記述書、標準作業手続き、倫理的ガイドラインなど顧客と相対する時の規定である顧客対応基準が用いられる¹⁷。

図表 5-6 固定収益会計のフレームワーク



出典：鈴木（2015），85 ページ。

上記のマネジメント・コントロールのプロセスにおいて利用される情報の特徴は、顧客関係性にもとづく顧客セグメント別の情報である。具体的には、一定の会計期間の中で新たに取引が始まった顧客を新規客，一定の会計期間の中で取引関係の継続性の高い顧客を固定客，一定の会計期間の中で取引関係の継続性の低い顧客を非固定客，一定の会計期間の中で取引がなくなった顧客を離反客というように顧客をセグメントごとに分ける。そして、これらのセグメントごとに利益やキャッシュ・フローなどを測定する [鈴木（2015），49 - 51 ページ]。

固定収益会計では、企業との関係性が強い顧客である固定客は取引を継続的に行い続ける蓋然性が高いと考える [松岡（2012），6 ページ]。そのため、固定客から得られた収益はそれ以外の顧客から得られた収益よりも持続的に獲得できると見込まれる。こうした固定客の特性から、固定客が企業の収益性と安全性 [鈴木（2007）]、安定性 [鈴木他（2006）] に貢献していることが明らかにされている。そこで、固定収益会計では固定客から得られる収益を特に重要視して、固定収益と呼ぶ。

(2) 固定客の財務的成果

では、固定客がどのような財務的成果をもたらすのか。本節では、収益性と安全性、安定性の観点から固定客の財務的成果を述べる。

① 収益性

顧客セグメントとそれにもとづいた損益計算書を適応した事例研究が行われている。それらの研究では、顧客セグメントと損益計算書（図表 5-7）を用いることで、固定客の総収益に占める割合の高さと収益性の高さが明らかにされている。

この損益計算書では、費用を、顧客セグメントの収益に対応するか否かによって、セグメント個別費とセグメント共通費とに区分している。さらに、セグメント個別費を、変動費と固定費とに区分している [鈴木（2015），55 - 56 ページ]。

図表 5-7 固定収益会計の損益計算書フォーム

		計	新規客	固定客	非固定客	離反客
売上高	製品A					
	製品B					
	製品C					
	計					
売上原価						
粗利益						
セグメント個別変動販管費						
限界利益						
セグメント個別固定販管費						
貢献利益						
セグメント共通固定販管費						
営業利益						

※変動費は顧客数をドライバーとする。

出典：鈴木（2007），47 ページおよび鈴木（2015），52 ページをもとに筆者作成。

実際に、鈴木（2007）は、小売業における固定収益会計の試行事例を通じて、固定客が収益性にどのように貢献するかを明らかにしている。

当該企業では過去2年間に取引のあった会員を対象に、その取引回数によって、顧客セグメントを図表5-8のように4つ¹⁸に区分している。

図表 5-8 小売業における顧客セグメント

		前年の取引回数	
		12回未満	12回以上
前々年の取引回数	12回未満	非固定客 (友達)	準固定客 (恋人)
	12回以上	準非固定客 (元カレ・カノ)	固定客 (ファミリー)

※()内はA社における呼称

出典：鈴木（2007），49ページをもとに筆者作成。

そのうえで、顧客セグメント別の損益計算書（図表5-9）を2年分作成し、分析することで固定客の利益額に対する貢献度と収益性について示唆が得られている。

図表 5-9 小売業における損益計算書

Store A 4/1/20XX-3/31/20XX		合計	非固定客 (友達)	準固定客 (恋人)	固定客 (ファミリー)	準非固定客 (元カレ・カノ)
売上高	売り場 A	304,000	15,000	17,000	227,000	45,000
	売り場 B	897,000	52,000	60,000	640,000	145,000

	計	5,299,000	503,000	480,000	4,110,000	206,000
変動費	売上原価	3,322,000	312,000	298,000	2,585,000	127,000
	会員値引き	489,000	28,000	34,000	413,000	14,000
	計	3,811,000	340,000	332,000	2,998,000	141,000
限界利益		1,488,000	163,000	148,000	1,112,000	65,000
セグメント 固定費	DM	19,000	10,000	1,000	6,000	2,000
	会員サービス	75,000	37,000	6,000	24,000	8,000
	計	94,000	47,000	7,000	30,000	10,000
貢献利益		1,394,000	116,000	141,000	1,082,000	55,000

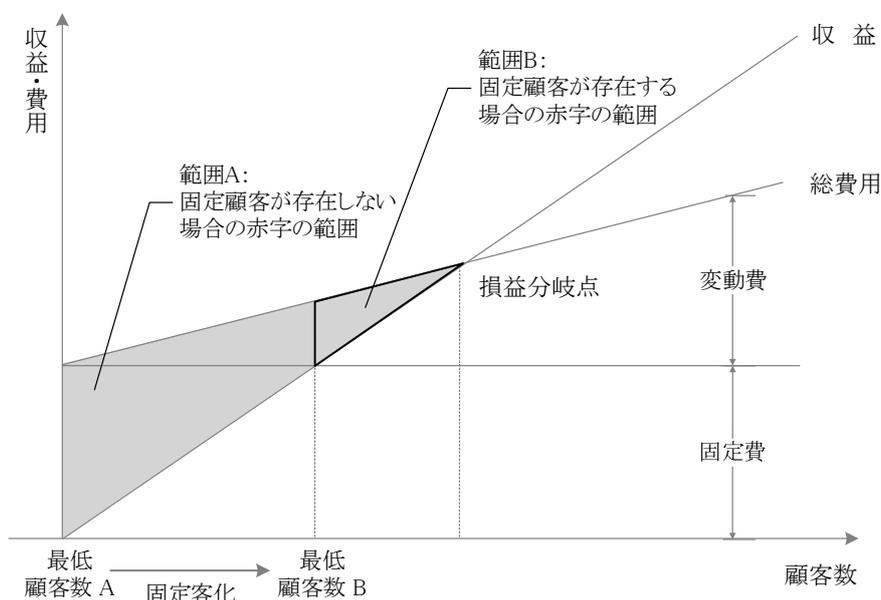
出典：鈴木（2007），50ページをもとに筆者作成。

顧客セグメント別の収益，利益を算出することで，固定客が利益の獲得に大きく貢献していることが明らかとなった。この結果を踏まえて3割程度の固定客が収益や利益の8割程度を占めていたことを明らかにした。さらにこのことは，小売業の固定客を重視する政策の正当性を財務面から裏づけることになった [鈴木（2007），50ページ]。

② 安全性

固定客は財務的な安全性に貢献する。固定客が多い企業は安定した経営をすることができる。なぜならば，固定客のリピート取引は売上高に安定性をもたらし，それが利益の安定性にもつながるからである。この概念を説明するために，損益分岐点分析のための図が用いられる（図表 5-10）。

図表 5-10 固定客のもたらす安全性



出典：鈴木（2015），59ページ。

この図において灰色で塗りつぶした部分が，顧客数が足りなくて発生する赤字の範囲である。固定客が存在しない場合には範囲Aで

ある。一方、顧客の一部が固定客化する場合には、最低顧客数は図に示すように A から B に移動する。その結果、潜在的な赤字の範囲は範囲 A から範囲 B まで縮小する。この範囲の縮小が固定客の財務的な安全性に対する効果である [鈴木 (2015), 59 - 60 ページ]。

実際に、鈴木 (2007) は、ホテル業における固定収益会計の適応事例研究を通じて、固定客が安全性に貢献しうることを明らかにした。まず、ホテル業では、過去 1 年間の利用回数によって、顧客セグメントを図表 5-11 のように 4 つ (スーパーロイヤル, ロイヤル, アクティブ, スリーピング) ¹⁹ に区分している。

図表 5-11 ホテル業における顧客セグメント

顧客区分		年間利用回数	人数比	収益比	減少率	増加率
固定客	スーパーロイヤル	12回～	13%	40%	3.4%	3.6%
	ロイヤル	6回～11回	22%	34%	7.1%	8.9%
変動客	アクティブ	1回～5回	52%	26%	27.6%	26.4%
	スリーピング	0回	13%	0%	-	-

※スリーピングとは、前年に利用があったが、当年利用がなかった顧客である。

※顧客のうち、3割強が法人であり、その4割が固定客に属し、この法人固定客から獲得される固定収益で収益の4割を占めている。

出典：鈴木 (2007), 52 ページをもとに筆者作成。

そのうえで、図表 5-12 のような顧客セグメント別の損益計算書をホテルごとに 3 年分を分析した。その結果、2 つのことが明らかにされた。

図表 5-12 ホテル業における損益計算書

ホテル〇〇 2004.4.1-2005.3.31		(千円)		
		変動客	固定客	計
収 益		570,000	3,500,000	4,070,000
変 動 費		190,000	1,080,000	1,270,000
貢 献 利 益		<u>380,000</u>	<u>2,420,000</u> a	<u>2,800,000</u>
固 定 費				2,160,000 b
営 業 利 益				<u>640,000</u>
固定営業利益	a-b			<u>260,000</u>

出典：鈴木（2007），53 ページをもとに筆者作成。

第1に，固定費の回収の程度にかなりのばらつきがあることが明らかとなった。固定営業利益²⁰が，赤字になっているホテルもあれば，黒字になっているホテルもあった。その原因は，営業政策というよりも立地や施設構成といったホテルの開発条件にあると考えられた [鈴木（2007），53 ページ]。

このことは，いわば社内の常識であったが，固定営業利益によってホテルの開発条件の良し悪しを示したことは，大きな衝撃を与えた。これを受けて，固定営業利益が赤字となるような開発は行わないという社長方針が打ちだされ，ホテル開発段階での採算計算を精緻化するためのプロジェクトが編成された [鈴木（2007），53 ページ]。

第2に，固定収益割合の低いホテルの収益性が低くなる傾向が見られた。収益に占める固定収益割合と限界利益率との間には，高い相関関係が見出された。この原因は，固定収益割合の低いホテルにおいてなされた，稼動維持のためのパッケージ・プラン商品を介した実質的値引きであった。そして，パッケージ・プラン商品の乱発が固定客の客単価までも下げている可能性が高いという実態報告がなされ，その見直しが始まった [鈴木（2007），54 ページ]。

③ 安定性

固定客は取引関係の持続可能性が高い顧客である。つまり、固定客から得られる固定収益は持続可能性が高い。ゆえに、収益に占める固定収益の比率が高まれば利益の安定性も高まると考えられる。鈴木他（2006）は、このような関係を検証するために、レストランチェーンのデータを用いた重回帰分析によって検討している。

レストランチェーンにおける重回帰分析では、傘下にある各レストランを対象にして、固定客比率²¹が限界利益の変動係数²²を抑制する効果があるかどうかを検証した〔鈴木他（2006）、49 - 50 ページ〕。

分析の結果、固定客比率は、限界利益の変動係数に対し、有意な負の影響を与えている。コントロール変数²³として設定された定員数と時間距離は、限界利益の変動係数に対し、有意な正の影響を与えているという結果となった。この結果にもとづき、固定客の収益が全体の収益性に占める割合が高いと限界利益の変動を抑制することが明らかにされた〔鈴木他（2006）、51 - 52 ページ〕。

(3) 固定収益会計と利速会計との関係

井尻（1990）は、利益の中で、連続的に獲得できるモメンタム（慣性）を測定することを目的として、利速という概念を提唱した。そして、経済変化などの外部環境の変化がなく、かつ、企業の活動にも変化がなかった場合に利速は変わらない、すなわち持続的に利益が獲得できると主張している。

これに対して、鈴木（2005）では、売上高を、企業との関係性が強い固定客から得られる固定収益と、関係性が弱い非固定客から得られる変動収益に区分している。そして、固定客は取引を継続的に引き続ける蓋然性が高いことから〔松岡（2012）、6 ページ〕、固定収益の持続可能性が高いことが言われている。同様に、佐々木・鈴木（2007）が、利速会計と固定収益会計の比較について、「会計情報の中で、連続的に獲得できる部分を測定しようとしている点で類似している」〔佐々木・鈴木（2007）、4 ページ〕と述べている。

このように、先行研究では、利速会計と固定収益会計の関係が論じられており、固定収益会計を通じて井尻（1990）で論じられてきた持続可能な収益や利益の測定・評価を可能にすることが考えられる。

そこで、以下では、固定収益会計が利速会計で論じられているように持続可能な収益ないし利益を測定・評価しうるのかを検証する。具体的には、固定収益会計を導入した半導体商社・メーカーD社の事例を示すこととする。

4. リサーチデザイン

(1) 研究対象企業

ここでは、固定収益会計を導入した企業である半導体商社・メーカーD社での事例を示す。D社を選択した理由は固定収益会計を10年間導入しており、固定収益会計の導入を通じて、安定的な経営を実現しているからである。

D社は、半導体を中心としたS社の電子部品を専門的に取り扱う商社、いわゆる専門商社である。現在は電子部品メーカーの事業（電源・特殊ランプなど）も有する技術商社へと変革が進んでいる。年商は単体では50億円程度、D社の属するグループ全体で70億円から80億円の規模である。

D社が固定収益会計を導入した経緯には、同社の戦略が関連している。D社は、2004年に組織構造の改革をはじめとした経営改革を断行する中で、新たな経営理念を策定した。D社の経営理念は、「我々は、お客様を愛し、お客様から愛される、徳のある商人、会社を目指す。」とあり、「顧客満足度の向上と利益ある成長・発展」をビジョンとして掲げている。そして、この理念とビジョンを実現するため、たゆまぬ新規客の獲得および固定客の獲得と維持を通じた安定経営の実現を目指している。

D社は、この経営理念を実現するために、CSRにも取り組んでいる。第1に、顧客から信頼されるべく品質マネジメントマニュアルとして、品質管理に関する規定、標準、手順を策定した。これと併せて、整理・整頓・清掃・清潔・躰の5Sを推進している。さらに業務工程の合理化・効率化・改善が品質向上に寄与することに取り組んでいる。

品質向上のためには、従業員のモラルが影響すると判断したCEOは、倫理法令遵守企業行動基準を策定した。この基準にもとづき行動するよう、日々の業務において従業員を動機づけることで、品質向上を図っている。

品質に加え、環境の側面は、昨今の企業経営において重要な課題となっていることから、環境経営にも取り組んでいる。具体的には、環境マネジメントマニュアルを策定し、品質管理と同様に日々の業務において展開している。

地域貢献活動とワーク・ライフ・バランスにも取り組んでいる。地域の一員として信頼関係を構築すべく、地域雇用の促進や地域清掃の実施、インターンシップ実習生の受け入れ、近隣の小中学校へ新聞を寄付するなどしている。

ワーク・ライフ・バランスについては、少子高齢化が進む中、優秀な人材の雇用を継続すべく、特に女性にとって働きやすい職場環境を整えることに取り組んでいる。具体的には、育児休暇中の給与半額支給、育児短時間勤務と給与全額支給、こども手当（中学生未満）を実施している。

この他、会社の成長とともに従業員の能力を向上させるべく、社内大学の実施や、各種資格取得やMBA取得を目的とした大学院進学への支援などを行っている。

(2) 研究方法

研究方法は、ケーススタディを適用する。ケーススタディは現実のコンテキスト内で生じる現在の現象を探索することを目的としており、現象を説明するに際して、どのような、あるいは、なぜといったリサーチクエスチョンを設定した場合、研究方法として適している [Yin (2014), p. 14]。また、ケーススタディは、単一のケースで理論を検証する1つの方法とされている [Yin(2014), p. 51]。

データを収集するためにインタビュー調査を実施する。この調査では、固定収益会計がいかに関与可能な収益と利益の獲得に用いられているかを明らかにするために、構造化されていないインタビュー [佐藤 (2002), 103 - 105 ページ] を実施した。

インタビューは、2014年6月17日と2015年2月28日にそれぞれ約2時間実施した(計約4時間)。また、2015年3月27日にインタビュー調査の結果を報告し、それに対するコメントをCEOから得ている(約1.5時間)。

データにはインタビューの録音データ、インタビュー時に作成したメモの他、D社の内部資料を用いる。その他、D社について書かれている論文ならびに著書を一部引用している²⁴。

5. 結果

(1) 顧客セグメント

固定収益会計を導入するにあたっては、顧客セグメントの設定が不可欠である。D社では、固定収益会計を導入した当初、現場のマネージャーに顧客セグメントの設定をまかせ、取引回数と取引金額にもとづいて固定客を定義していた。しかしながら、そうしたセグメントの設定は、特に外部環境が変わることを考慮に入れていないことから、CEO自らが顧客セグメントの定義を検討した。具体的には、取引先の生産拠点の移転や生産方法が挙げられている。そのことについて、CEOは以下の通り述べている。

会社の方針というよりも私の方針。今までのセグメントは、結局、金額とか回数で決めていたけど、あれじゃちょっと。日本のお客さんが海外に移転していなくなったり、あとは日本にいる産業は、民生品はみな海外に移転し、車と産業機器くらいしかない。そうすると産業機器って、毎日作るわけではなく、ロットで大量に取引が発生する。・・・まさに代表的なものだけ。いつくるかはわからないけど、必ず1年のうちでどこかで生産するわけ。だから1年に1回以上という基準にしたんですよ。

以下では、D社の顧客セグメント（図表 5-13）について説明していく。

図表 5-13 顧客セグメント

		取引回数 年間1回以上		取引回数 年間0回
		3年未満継続取引	3年以上継続取引	
営業 ルート	他力	新規	非固定	離反
	自力	新規	固定	離反

出典：石井（2015），23 ページ。

① 新規客

初回取引から3年間未満の継続取引がある顧客をさす。ここでいう継続取引の意味は、年間で必ず1回以上の取引がある場合である。なお、D社の中期経営計画の期間は3年間であり、中期経営計画で予測していない顧客は全て新規客としてみなしている[石井(2015), 23 ページ]。

② 固定客

D社における固定客は自助努力の営業活動による取引顧客であること、3年間以上継続取引があり、その後も1年に必ず1回以上の継続取引がある顧客をさす²⁵。この考え方はD社の属する電子部品業界の特異性に起因している。電子部品業界では部品メーカーが自ら営業活動を行い、取引のみ商社に依頼する場合がある。理由は与信管理や在庫機能の活用など様々であるが、この場合は半導体商社が自力で獲得した取引とはいえない。D社では自助努力で獲得した顧客を自力客、その他を他力客と明確に区別している²⁶。さらに固定客を固定客a・固定客bの2つに分けて管理し、固定客aはD社のターゲットとする売上総利益率以上で販売している顧客、固定客bはターゲット以下の売上総利益率の顧客としている〔石井(2015), 23 - 24 ページ〕²⁷。

③ 非固定客

D社の非固定客の定義は3年間の継続取引があり、4年目以降の取引があったとしても、他力の顧客は全て非固定客として分類される〔石井(2015), 24 ページ〕。

④ 離反客

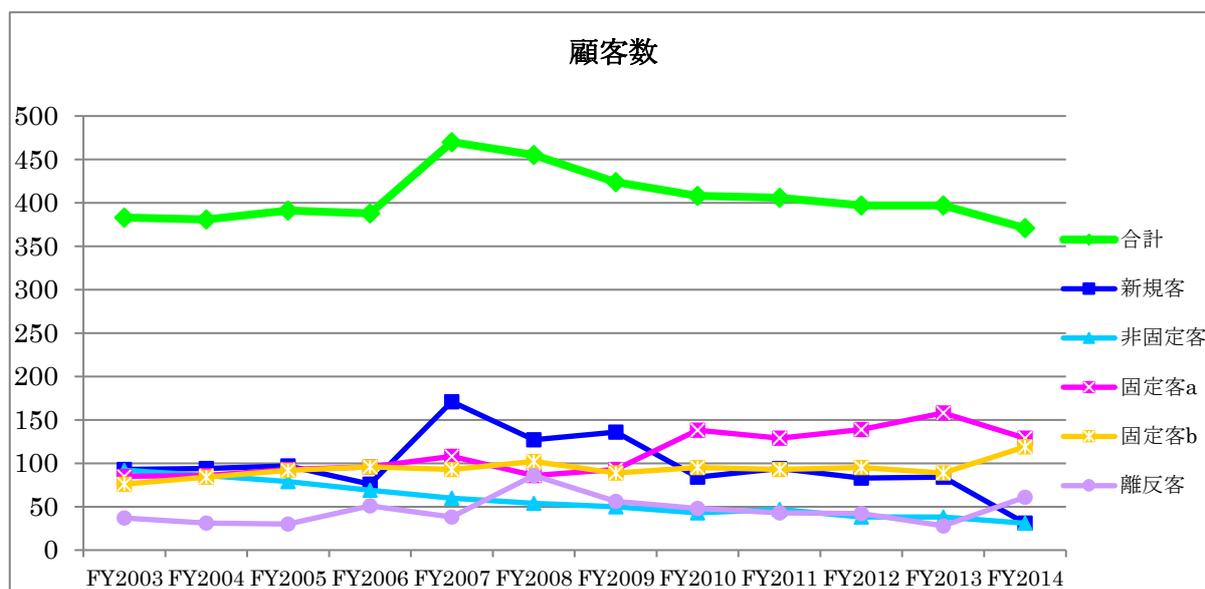
基本的には取引がゼロになった顧客に適用される。D社の場合は1年間取引が無かった顧客について離反したものとみなしている。新規客もしくは非固定、または固定客であろうとD社の会計年度内の1年間に取引が1回もない場合は全て離反客となる。当該期間に倒産などで事業停止となった顧客も離反客としている。ただし、仮に離反客との取引が復活した際は、再度、全て新規客として認識されることになる〔石井(2015), 24 ページ〕。

(2) 固定客の収益と利益の財務業績への貢献度と持続可能性

① 固定客の売上高

各顧客セグメントの2003年度から2014年度の顧客数を図表5-14に示す。また、各顧客セグメントの売上高は図表5-15の通りである。

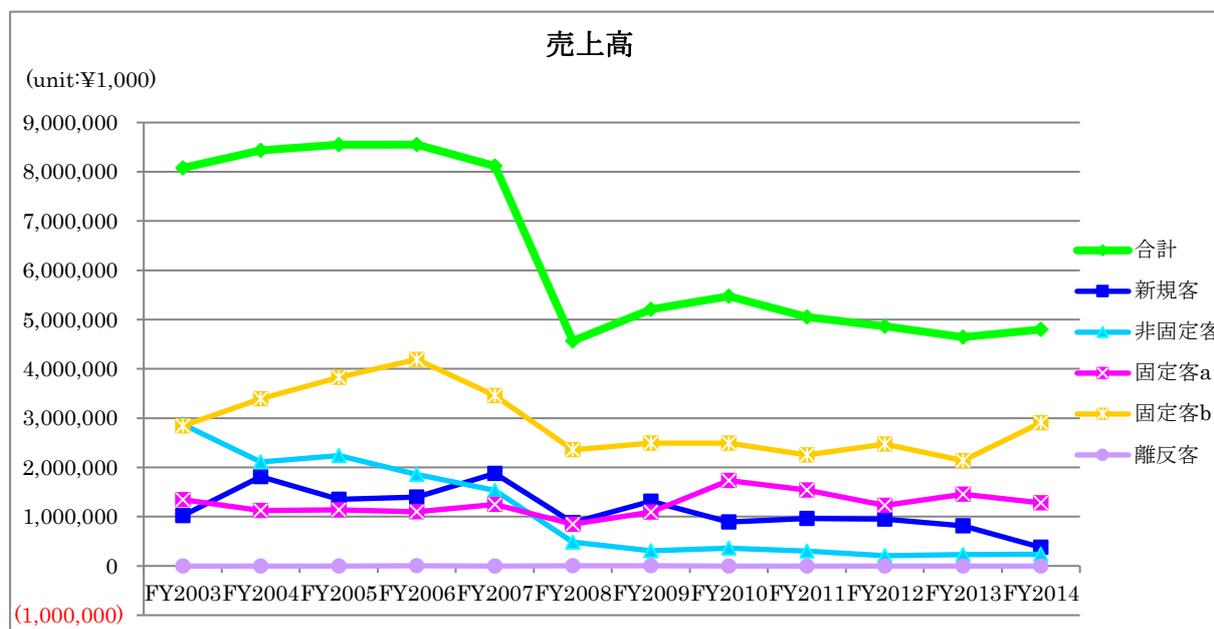
図表 5-14 顧客セグメント別の顧客数



出典：D社内部資料。

売上高の合計に対して、固定客bと固定客aの順に貢献していることがわかる。2003年度から2014年度にかけての固定客の売上高に着目すると、固定客aの売上高については、2008年度に減少している。また、2011年度から2012年度にかけて減少傾向にある。その後は、概ね安定的に推移していることがわかる。

図表 5-15 顧客セグメント別の売上高



出典：D社内部資料。

次に、固定客bの売上高は、2003年度から増加傾向にあり2006年度にピークを迎えた。その後、2007年度と2008年度に減少したものの、その後は安定的に推移している。そして、2014年度は再び増加しているのがわかる。

固定客aと固定客bに共通して、2008年度に売上高が減少傾向にある要因としては、リーマンショックによって世界経済に影響が及んだことが考えられる。

2011年3月に起きた東日本大震災の影響は、固定客aの2011年度から2012年度にかけての売上高の減少で見受けられる。一方で、固定客bにおけるこの震災の影響は限定的と思われる。

図表5-14および図表5-15から、固定客の収益は経済や自然災害などの外部環境の変化を受けて変動するものの、一定の期間持続可能性があると考えられる。では、実際に固定客から得られる売上高はどれくらい持続可能性があるかということであるが、D社が属する業界の状況が影響し、約10年とのことである。このことについて、同社のCEOは以下の通り述べている。

10年が1つのサイクルです。わが社の部品もそうですし、取引先の製品も飽きられてしまって、なくなってしまう。特に電器業界だから、イノベーションが生じます。そのため、10年くらいが固定客であり続けるという傾向にある。

売上が持続可能かどうかに加え金額は一定であるのか、ということが考えられる。CEOによれば、最初の取引額が大きく、徐々に減少する傾向にあるということを以下の通り述べている。

金額は急に増えて、その後はどんと下がるといった感じです。最後は、ほとんどなくなってしまう。おそろしい業界ですよ。

このため、D社では既存の固定客の維持および固定客を増やす取り組みとして、商社部門で取引する商品だけでなく、自社の既存製品や新製品を固定客となっている取引先に自ら売り込むことや、反対にD社製品の取引先にS社の製品を販売するなど、固定客の獲得と維持に取り組んでいる。そのことについて、D社のCEOは以下の通り述べている。

固定客は何もしなければいなくなるけど、なるべくいなくならないように魅力的な製品を作る、新規を入れる時も魅力的な製品を投入しなければいけない。結局は、新規を意識しながら固定客を維持するという時に、その次のツールとして何かの製品、インパクトのある製品が必要です。そのようなサイクルになっています。

商社部門だけでは、S社の製品に売上や利益が左右される結果となってしまうからである。こうした危機感を持ちながら、D社では固定客から持続可能な収益でかつ高い収益性の獲得につなげることを実現している。こうした取り組みの必要性は、固定収益

会計を通じて、営業部門やメーカー部門をはじめ全社的に浸透するようになった。そのことについて、D社のCEOは以下の通り述べている。

商社部門では、仕入先関係性と勝手に呼んでいるけど、仕入先関係性が強いんです。仕入先関係性が強いことによってテリトリーの顧客関係性が強いということになっているんですよ。そこだと商社って動けなくなってしまう。良い時は良いけど、悪い時は悪い。自社のメーカー部門で、顧客関係性だけの部門でどんどん新規客を開拓する。S社の営業ルートで固定客にしたところに新しい製品を販売し、固定客を維持する。全社的にそういうパターンのサイクルになりつつあります。

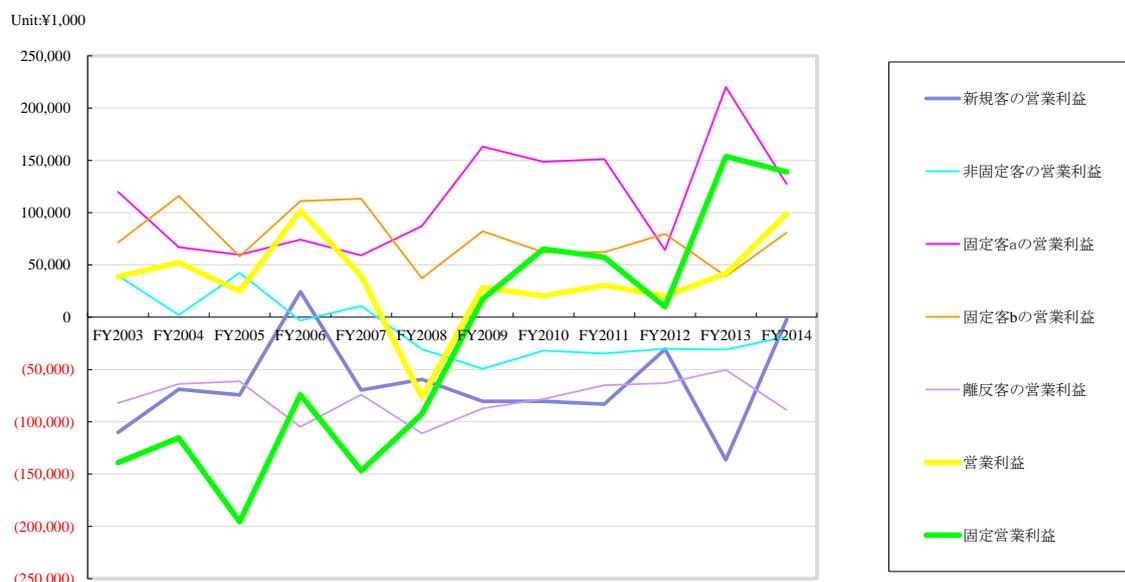
② 固定客の利益

次に、顧客セグメント別の営業利益ならびに固定営業利益がどのように推移しているかを表したのが、図表 5-16 である。

まず、固定客 a の営業利益は、年度によって変動は見られるものの総じて黒字で推移している。特に 2009 年度から 2011 年度にかけては、前年度までの平均に比べ倍増していることがわかる。東日本大震災の後の 2012 年度以降に再び増加し、2014 年度には再び減少している。

次に、固定客 b の営業利益については、2008 年度に減少するものの安定的に黒字で推移しているのがわかる。

図表 5-16 顧客セグメント別の営業利益および固定営業利益



出典：D社内部資料。

固定客から得られた売上総利益でもってセグメント別固定費とセグメント共通固定費をどれくらい補填できているかを表す固定営業利益は、リーマンショックによる世界的な景気停滞に見舞われた一方で、2009年度より黒字に転じている。それ以降も黒字を維持している。2012年度の固定営業利益の減少は、東日本大震災が生じたことによるものだが、堅調に黒字を維持し、D社の安定経営に固定営業利益が大きく貢献しているのがわかる。2014年度の減少はアベノミクスの経済政策の一環で為替が変動したことによるもので、固定客の売上総利益が下がったことによる影響である。こうした固定営業利益が得られたのは、以前と比較して固定客に対する意識が全社的に高まり、固定客の獲得と維持に努めたことが考えられる。この固定営業利益について、D社のCEOは以下の通り述べている。

(固定客の重要性に対する意識が) 違う、ぜんぜん違う。2009年のはじめて、固定営業利益で黒字が出ました。皮肉だよね。リーマンの後ですね。おかげで東日本大震災の後も持ちこたえま

した。ただ、去年下がったのは、為替の問題ですよ。アベノミクスがあったからね。実粗利が減っているから。

6. 考察

D社の事例を通じて、固定客から得られる収益と利益は持続的に得られる可能性が高いということがわかった。ただし、外部環境の変化がある場合、固定客から得られる収益や利益であっても変動する可能性が示された。D社の事例では、市場における製品のライフサイクルや経済状況の変化が生じたため、その都度、固定客の収益や営業利益の金額が変動していた。戦略で掲げられている安定経営を実現するために、どのような顧客がこの戦略を実現するのに合致しているかが検討され、固定収益会計の導入と固定客の定義がなされた。加えて、固定客が減少するということが前提となっており、固定収益を持続的に獲得するためには、固定客の維持と潜在的に固定客になりうる新規客を獲得するための取り組みがなされていた。

この事例を通じて、井尻（1990）で議論されているように、固定客から得られる収益と利益の持続可能性が明らかにされた。このことは、D社を取り巻く経営環境が影響しており、取引先の製品のライフサイクルが約10年であることから、固定客となった顧客との取引期間も基本的に約10年間続くことになる。このことを踏まえると、固定客が業界や外部環境の影響を受けることが考えられるが、持続可能性が高いということが明らかとなった。また、固定収益だけでなく、固定営業利益も一定の期間得られるということがA社のデータを通じて明らかにされた。ただし、井尻（1990）で議論されているように、持続可能な収益や利益の金額は一定であるのではなく、変動するということが明らかにされている。D社では、固定客の取引は持続するものの、金額が減少することが明らかにされていることから、固定収益ならびに固定営業利益を持続的に獲得するために、市場における製品のライフサイクルや経済状況の変化といった外部

環境の変化を想定しながら，新製品の開発と販売，既存製品の販売を通じて新規客の獲得と固定客の維持に努めていた。

井尻（1990）で論じられてきた利速の概念は非常にユニークな概念ではあったが，これまで利速を測定・評価する具体的な会計システムとして展開されるまでには至っていなかった。D社の事例で明らかにされたように，鈴木（2005）で提唱された固定収益会計はまさに，固定客を定義し，彼らから得られる持続的な収益や利益を測定・評価することに貢献すると考えられる。固定客から得られる収益や利益は持続可能性が高く，財務業績に対する貢献度が高いことから，井尻（1990）で論じられている利速や持続可能な収益を測定・評価するための具体的な会計技法として，固定収益会計を位置づけることができると考えられる。

こうした持続可能性が高い収益・利益を獲得することは，CSRの遂行と短期的な財務業績の達成との間で生じるコンフリクトを軽減しうることが明らかにされた。事実，D社では，リーマンショックの最中，CSRの1つとして取り組んでいたワーク・ライフ・バランスにおけるこども手当の支給をコスト・カットの対象から除いた経験を有する。経済環境の変化の最中もCSRに関連する費用削減がされなかったのは，固定収益会計を通じて安定的に収益と利益の獲得が実現できたからといえるだろう。

7. むすび

本章では，研究課題 2c「持続可能な収益と利益の獲得を促す MCS」に取り組んだ。ここでは，固定収益会計が利速会計で言われている持続可能な収益や利益を測定・評価し，CSRを遂行するうえで有効かどうかを明らかにした。以下では，本章の要約を述べていきたい。

第2節では，利速会計が生成される過程と利速会計の概要を示した。利速会計の生成過程を示すには，複式簿記から三式簿記への展開が大きく関わっていることから，井尻の代表的な研究として Ijiri

(1982) を取り上げた。Ijiri (1982) ではまず、井尻がどのように簿記理論を捉えたのかを示したうえで、彼が複式簿記を三式簿記に拡張するにあたって示した時制的三式簿記と微分的三式簿記の順に説明した。そのうえで、利速会計の概要を井尻 (1990) にもとづき説明した。

第3節では、固定収益会計の概要を論じたうえで、利速会計との関係を説明した。固定収益会計は、顧客を新規客、固定客、非固定客、離反客というセグメントに分けて財務業績を測定・評価する。固定収益会計と利速会計の関係は、収益や利益の中でも持続可能なものを測定するというところに関係がある。

第4節では、リサーチデザインとしてD社の概要と研究方法を示した。

第5節では、D社の事例を示した。事例を通じて、固定収益会計が持続可能な収益や利益の測定・評価を可能にすることが明らかにされた。さらにD社の事例では、固定客の売上総利益のみでD社のセグメント別固定費とセグメント共通固定費を賄うことができていることから、D社のCEOが掲げる利益ある発展と安定経営の実現を固定収益会計が支援していることが明らかにされた。さらに、こうした持続可能性が高い収益・利益を獲得することは、CSRと利益獲得との間で生じるコンフリクトを軽減しうるということが明らかにされた。

以上を踏まえ、以下では本章の意義を述べる。本章の意義は、CSRを遂行する際に財務業績との達成との間でコンフリクトが生じることを前提に、そのコンフリクトを軽減ないし解消するためのMCSとして固定収益会計の可能性を示したことである。D社の事例で示したように、固定客の売上総利益だけでセグメント別固定費とセグメント共通固定費を賄うだけでなく、固定営業利益を獲得することができるようになれば、継続してCSRを遂行できる可能性が高まるといえるだろう。

今後の研究課題としては、他の業種で固定収益会計を導入している企業において事例研究を蓄積し、固定収益会計が持続可能な収益

や利益の測定を可能にしているか，そしてD社の事例のように固定収益会計が安定的な経営の実現に貢献しうるかを検証していく必要があるだろう。

加えて，本章の事例では，持続可能な収益と利益にのみ着目したが，井尻（1990）で新たに論じられた利速の変動を表す利力概念や作速概念がどのようなものになりうるかを検討する必要があるだろう。たとえば，固定客から得られる収益や利益に影響を及ぼしうる要因としては，他の顧客セグメントから固定客が増えたことや固定客を維持することが挙げられる。実際にD社では，固定客の維持と増加を通じて，固定客から得られる収益や利益を常に維持ないし増加させるための取り組みがなされていた。

こうした顧客との関係性の変化が財務業績に影響を及ぼすことを明らかにするための方法として **Bathtub Model** を用いた差異分析[松岡・鈴木（2009）]が挙げられる。この技法は，新規客の獲得，固定客への移行促進もしくは非固定客への移行抑制，離反客の抑制という顧客関係性の変化に関連付けて差異を把握する。このようにすることで，顧客関係性のより好ましい変化を促すことを目的に行われたマーケティング活動の財務的成果を評価できるようになる。この差異分析では，顧客数の変化を表す変化率を用いる。この変化率を用いて計算される差異は每期，収益や利益の変動を発生させることが考えられるため，利力に類似する[松岡・鈴木（2009），57ページ]。利力を積分すれば作速になるという関係を考えれば，利力と作速を探究するのに **Bathtub Model** を用いた差異分析が手がかかりとなるだろう。今後はこの差異分析の方法と作速および利力との関係を検討することを通じて，固定収益会計が利速会計および利力会計を具体化したものと位置づけることができると考えられる。

[注]

¹ 分類的複式簿記では、貸借の金額が一致するのは、同じものを2つの異なった観点から分類したため一致すると捉える。すなわち、分類的複式簿記は複式簿記に2つの分類方法を取り入れたものとみなす考え方である。

² 資本勘定は、過去の損益勘定が集約される留保利益勘定、所有者からの過去の払込金を統括する資本金と払込剰余金を含む [Ijiri (1982), 邦訳 20 ページ]。

³ Ijiri (1982) によれば複式簿記の仕訳では、(1) 財産内取引、(2) 資本内取引、(3) 財産資本取引の3つがあるとされている。(1) 財産内取引は、財産相互間の交換取引をいい、財産内のみで記入される仕訳で表される。たとえば、現金仕入や掛仕入が挙げられる。(2) 資本内取引は、資本相互間の交換取引をいい、資本内のみで記入される仕訳で表される。たとえば、株式配当が挙げられる。財産内取引と資本内取引では、仕訳が財産内と資本内でそれぞれ行われるため、仕訳の合計はゼロとなる。これらに対して、(3) 財産資本取引は、損益取引と財産資本間の取引の仕訳が行われ、財産と資本に記入されるものである。この財産資本取引により、借方の財産と貸方の資本の合計残高は一致する。さらに、上記の例で示した時制的三式簿記の仕訳では、これらの取引の他に、予算内取引が加わり、予算内取引と財産取引、資本取引を合わせた、財産資本予算取引が行われる [Ijiri (1982), 邦訳 34 - 36 ページ]。なお、財産資本予算取引の仕訳に関しては、図表 5-2 の仕訳③と④を参照されたい。

⁴ 予算勘定の各項目が予算と実績との差異を示していることがわかる。目標資本だけは例外でこれは予想額のままで表示されている。次年度のはじめには、これらの勘定は全て新たな予算と目標資本の金額に直されることとなる [Ijiri (1982), 邦訳 40 ページ]。

⁵ この等式のもとで、利益の変動を表すのが利力であることから、資本を利益とすることもできると Ijiri (1982) は述べている。しか

し、財産と対応して資本は従来の会計に広く用いられていることから、ここでの等式では、資本が用いられている [Ijiri (1982), 邦訳 59 - 60 ページ]。

⁶ この等式では、微分を用いることで、資本は財産の導関数、利力は資本の導関数として結ばれているが、等式で結ぶためには資本と利力は積分されなければならないと言われている [Ijiri (1982), 邦訳 57 ページ]。

⁷ 微分的複式簿記である以上、数学上の微分概念を用いて説明したいところであるが、1982年時点では、微分概念を会計へ適用するための考え方について説明されているのみで、微分概念を用いた会計処理の設例はない。そのため、上記設例に関し、微分概念を用いた解釈を加えることは差し控える。

⁸ 利力勘定の仕訳記入方法について大藪 [(1984a), 21 ページ, (1984b), 100 ページ] は、複式簿記が財務諸表作成を目指すものであるとはいえ、記入方法としては②の方法を考えるべきであると指摘している。その理由は、簿記記録が期中における財産・損益管理に機能するという側面を軽視できないからである。

⁹ 井尻 (1990) が発刊された後に、石川 (1990) は三式簿記と利速会計との関係を説明し、利速会計が提唱されたことによる簿記論的および会計史論的な意義を示している。両者の関係についての詳細は石川 (1990) を参照されたい。

¹⁰ 松岡・細田 [(2014), 107 ページ] は、井尻 (1990) における借方と貸方の関係について、井尻 [(1990), 31 - 45 ページ] をもとに以下の解釈を加えている。従来の仕訳では、正数だけを用いて、財産などのストック勘定が増加すれば借方、減少すれば貸方に記録する。また、利益などのフロー勘定の増加は貸方、減少は借方に仕訳をする。井尻 (1990) は、このような正数だけを用いた仕訳の方法はストックとフローの対比関係を曖昧にしまうと指摘し、負数を用いた新しい方法を提案している。新しい方法では、借方には

ストックのみが記入され，その増加は正数，減少は負数で表示される。また，貸方にはフローのみが記入されるが，増加は正数，減少は負数で示される。この方法を採用しても，貸借一致の原則は維持される。

¹¹ 利速（ M ）は，財産（ W ）の差分である利益を経過した時間（たとえば t 期から $t+1$ 期）で割った（微分した）概念である。すなわち $M=dW/dt$ という式で表される [Ijiri (1986), p. 748]。利速はいわば速度に例えられることから，Ijiri (1982) で述べられていた利益慣性に該当する。

¹² なお，Ijiri (1986) が財産を微分したものを利速，利速を微分したものを利力としたのに対し，井尻 (1990) は利益を微分した概念を利速，作速を微分した概念を利力と捉えている点で異なる。

¹³ 利力（ F ）は，利速（ M ）の差分である作速を経過した時間（たとえば t 期から $t+1$ 期）で割った（微分した）概念である。すなわち $F=dM/dt$ という式で表される [Ijiri (1986), p. 748]。利力はいわば加速度に例えられることから，Ijiri (1982) で述べられていた利力に該当する。

¹⁴ 利速会計が提唱された当初は，利力に対するフロー概念は存在しなかった。そのような概念は，四式簿記へと拡張されるとすれば必要であり，複式簿記から三式簿記へ拡張する際は必要性に乏しいとしている [Ijiri (1986), p. 749]。ここで取り上げた井尻 (1990) では，利力のフロー概念として作力が挙げられているが，利力会計を実践するためには「その基盤である利速会計がしっかりしていない時に考慮するのは無理」 [井尻 (1990), 61 ページ] と考えられており，作力に該当するものは何かということは今のところ十分な検討がされていない。

¹⁵ 松岡・細田 [(2014), 107 ページ] は財産会計，利速会計，利力会計について以下の解釈を加えている。財産会計，利速会計，利力会計の関係は，物理学のたとえを用いるとわかりやすいかもしれ

ない。財産会計における財産と利益の関係は位置と位置の変化（変位）、利速会計における利速と作速は速度と速度の変化、利力会計における利力と作力は加速度と加速度の変化に置き換えて理解することができる。なお、利速、作速、利力の英訳がそれぞれ **Momentum**, **Impulse**, **Force** であることからわかるように、利速会計および利力会計は運動量、力積、力の関係をヒントに理論化されている。しかし、井尻自身が財産会計と利速会計の関係を位置と速度の関係になぞらえたり [井尻（1990）, 15 ページ, 35 ページ], また利力のことを加速度として説明したりする [Ijiri（1982）, 邦訳 59 - 60 ページ] ことがあるように、位置、速度、加速度のたとえを用いても問題はないと思われる。

¹⁶ マネジメント・コントロールは、計画の立案、結果の評価、計画の是正という3つのプロセスで実施される [鈴木（2015）, 85 ページ]。具体的には、図表 5-6 にある手続きでマネジメント・コントロールを行っている。

¹⁷ 鈴木 [（2015）, 94 - 95 ページ] によれば、顧客対応基準は数々の失敗から学んだ知識をまとめたものであり、これを守らないとうまくいかないという先人の教えである。戦略に沿って仕事を変える自由を与えられて守るべきものまで変え、その結果混乱に陥ってしまう、顧客対応基準はこのような状況を避ける役割も果たす。このように、顧客対応基準は自発的行動のアクセルを踏むようにマネジャーを動機づけるとともに踏みすぎないように制御する。

¹⁸ ここでは事例にしたがって、顧客セグメントを以下の通り定義している。前々年の取引回数と前年の取引回数を尺度として、前々年および前年ともに取引回数が12回未満の顧客を非固定客、前々年は12回未満、前年は12回以上の顧客を準固定客、前々年および前年ともに12回以上の顧客を固定客、前々年が12回以上であるが、前年が12回未満の顧客を準非固定客として定義している。

¹⁹ ホテル業での事例研究では、年間の利用回数を尺度として、取引回数が12回以上の顧客をスーパーロイヤル、6回から11回の顧客をロイヤル、1回から5回の顧客をアクティブ、0回の顧客をスリーピングと名付けている。このうちスーパーロイヤルとロイヤルは固定客に位置づけられ、アクティブとスリーピングは非固定客に位置づけられている。

²⁰ この事例における固定営業利益とは、固定客の貢献利益から固定費を差し引いて算出される利益である。

²¹ 固定顧客比率は、顧客ロイヤルティを尋ねる質問を含んでいるアンケート調査のデータをもとに設定されている。顧客ロイヤルティを尋ねる質問とは、「知人・友人の方に弊社への入会を推奨したいと思いますか？」という他人への推奨意向を尋ねる質問であり、5段階のリッカートスケール方式（1=そう思わない、2=あまりそう思わない、3=どちらともいえない、4=ややそう思う、5=そう思う）で測定されている。このアンケート調査は、レストランチェーンの会員制度に登録している顧客を対象に行われている。回収されたアンケート票において、当該質問で4点もしくは5点をつけた顧客数を、2001年度と2002年度ごとに施設別に算出し、その施設に会員登録している総顧客数で除したものを固定客比率としている〔鈴木他（2006）、51ページ〕。

²² 利益変動を表す変数としては、第*i*施設、第*t*期の限界利益の変動係数を用いている。利益概念として限界利益を選択した理由は「固定費の影響を受けずに、固定収益化が利益に及ぼす影響をもっとも直接的に受ける利益概念であると判断したから」〔鈴木他（2006）、56ページ〕としている。変動係数を選択した理由は、限界利益の規模による影響を除外するためとしている〔鈴木他（2006）、50ページ〕。

²³ 定員数は、各施設の最大収容可能人数である。施設グレードは、レストランチェーンが設定した10段階の値で、数字が大きいほどグ

レードの高い施設であることを意味している。時間距離は、顧客の居住地から各施設までにかかる時間距離を年度ごとに算出したものである〔鈴木他（2006），51ページ〕。

²⁴ 石井（2014，2015）がある。

²⁵ 固定客を定義する際，取引先企業の生産状況に合わせて1年に必ず1回としている。この理由は，特に国内に工場が残っている医療機器メーカーや産業機器メーカーでは，毎日生産をするわけではなく，多品種小ロットで不定期に発注があることから，1年に必ず1回としている。

²⁶ これまでは，自力客と他力客の比率が60:40だったのに対して，現在は，98:2になっている。固定収益会計の導入と顧客セグメントの設定を通じて，自ら取引先を開拓しなければならないという意識が高まった結果によるとされている。結果として自力で獲得した固定客がD社の安定経営に大きく貢献している。

²⁷ 利益率で貢献する固定客とそうでない固定客を分けている。この狙いは，目標としている営業利益を達成するためである。実際に，利益率の高い固定客が同社の営業利益の創出に貢献している。

第6章 組織間における企業の社会的責任を遂行するための マネジメント・コントロール・システムの 可能性

1. はじめに

1990年代以降、わが国の企業は、経済のグローバル化の進展とともに、安価な労働力を求めて海外に生産拠点を移している。このあおりを受け、地方経済は激しく疲弊している〔高橋（2013），117ページ〕。厳しい競争環境に苦戦を強いられている地域産業の維持・再生は、競争力を確保し、雇用を維持することによる地域の再生・活性化のために緊要な課題の1つとなっている〔大下（2015），4ページ〕。そうした中で、地域経済の自立的・自律的發展を目指した産業クラスター形成の取り組みが各地で行われるようになった〔高橋（2013），117ページ〕。さらに近年では、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility，以下ではCSRという）から共通価値の創造（Creating Shared Value，以下ではCSVという）への展開がされる中で、CSVを実践する1つの手段として産業クラスターを形成・運営することが着目されている。

産業クラスターでは、複数のネットワーク組織が重層的に展開されるため、クラスターの全体最適と各組織、各ネットワークの部分最適とがコンフリクトを起こす可能性がある〔高橋（2011），1ページ〕。ここで、全体最適とは企業ないし組織全体にとって最適¹のことを意味する〔横田（2007），49ページ〕。全体最適と部分最適の整合がとられてい

る状況とは、各組織の責任者の意思決定が、組織全体の最適につながる状況を意味する〔横田（2007）、49ページ〕。

こうした状況において、産業クラスターについては、地域経済論、産業集積論などの視点からの事例紹介や研究は数多く行われているが、会計学、とりわけ管理会計の視点からの研究は最近までほとんどない状態である〔高橋（2013）、117ページ〕。このことから、産業クラスターによる地域再生を進めるうえでのコントロール論の新たな役割が期待されている〔大下（2015）、4ページ〕。しかしながら、産業クラスターにおける全体最適と部分最適の整合のために管理会計システムをはじめとするマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems、以下ではMCSという）がどのように用いられているかということとは明らかにされていない。

そこで本章は、産業クラスターにおける全体最適と部分最適の整合、言い換えれば、クラスターに属する各組織がクラスター全体にとって最適な意思決定をすることを促すMCSについて、栃木県における4社の酒類メーカーと1社の商社で構成されるクラスターAにおける事例を通じて、そうしたMCSの理論構築に向けた知見を与えることを目的とする。

本章の構成は以下の通りである。第2節にて、先行研究レビューを示す。第3節では、リサーチデザインを示す。第4節にて、事例を詳述したうえで、第5節にて、結果を考察する。最後に、むすびにて、本章の結論と意義、研究課題を述べる。

2. 先行研究レビュー

(1) 組織内における全体最適と部分最適の整合とMCS

組織内では事業部制、カンパニー制、持株会社制、グループ経営などを採用し、各組織が独立採算で活動している状況では、同じ組織内に自律した企業が複数存在している状況にある。こうした状況では、MCSが全体最適と各カンパニーの部分最適の整合をとる必要がある。横田（2007）は、企業全体の全体最適と各事業部の部分最適の整合に対して、Simons

(1995)のMCSの有効性をベネッセの事例で検討している。事業部の自律性を保ちながらもトップマネジメントの意向を伝えることを通じて、全体最適と部分最適の整合をとるには、インタラクティブ・コントロール・システムが有効であるという理由から、横田(2007)はSimons(1995)のMCSを選択している。

Simons(1995)のMCSは、第2章第4節において紹介した通り、レバース・オブ・コントロール(Lever of Control, 以下ではLOCという)と言われており、信条システム、境界システム、診断システム、インタラクティブ・コントロール・システムからなる。

横田(2007)によれば、インタラクティブ・コントロール・システムとして、社長と事業部長の経営会議を通じて経営者の意向を事業部長に伝達すること、従業員にイントラネットの活用や会議の公開をさせることが挙げられている。そこでは、事業の状況を評価・伝達するために診断システムの会計情報を活用するとともに経営者の経営に対する思いや考えを事業部長のみならず社員に伝達する仕組みとなっていた。結果として、各事業部の目的と全社の目的が共有され、全体最適と部分最適の整合がとられていたことが明らかとなった[横田(2007), 56-58ページ]。

(2) 組織間における全体最適と部分最適の整合とMCS

ここでは、組織間管理会計研究²の先行研究をレビューする。この研究領域は、対象とする組織間がバイヤーとサプライヤーの関係を主としているが、それ以外の関係にある組織間関係についても対象とする必要性が指摘されていることから[大浦(2006), 68ページ]³、複数の組織で構成される産業クラスターを対象とする場合、組織間管理会計研究の知見は有益と考える。

大浦(2006)は組織間の問題を2つ挙げている。1つはパフォーマンス・リスクであり、組織間で協調性が得られたとしても期待された成果が達成されるとは限らないといった問題である。もう1つは、関係的リ

スクと呼ばれ，組織間での協調性がそもそも得られないために生じるリスクである [大浦 (2006) , 65 ページ] 。

組織間の協調関係を築くことを通じて，組織間の目標達成を促すために MCS が用いられる。この MCS は組織間コントロール・システムと呼ばれる。組織間コントロール・システムは，組織の枠を超えたコントロール活動を統合する概念として位置づけられる [大浦 (2006) , 64 ページ] 。組織間コントロール・システムでは，組織間の目標に対する成果を意味するアウトカムと組織間で望ましいと定められる行動のコントロール（公式的コントロール・システム）の他に信頼，社会・文化によるコントロール（非公式的コントロール・システム）がある。

たとえば，組織間コントロール・システムの代表的な研究である Dekker (2004) ⁴は，アウトカム，行動，社会の3タイプのコントロールを事前メカニズムと事後メカニズムに区分して議論している。ここでは，アウトカムと行動コントロールは公式的コントロール・システム，社会的コントロールは非公式的コントロール・システムとなる [Dekker(2004), pp. 31 - 35] 。アウトカムコントロール・メカニズムとは，組織間パートナーによって認識される目標を設定し，事後的に成果をモニタリングすることである [Dekker (2004) , p. 32] 。行動コントロール・メカニズムとは，パートナー間でどのような行動をすべきかについての手続やルールなどを設定し，実際の行動が事前に定めた行動に沿っていたかをモニタリングすることである [Dekker (2004) , p. 32] 。社会的コントロール・メカニズムは，信頼⁵と社会的評判などにもとづくパートナー選定からなり，事後的に信頼構築の度合いをみることである [Dekker(2004), pp. 32 - 33] 。

Dekker (2004) は，公式と非公式のコントロール・システムの関係について，信頼が公式的コントロール・システムの構築のためのコストの削減や，手続きの簡略化などに役立ち，結果として公式的コントロール・システムの必要性を緩和することを述べている [Dekker(2004) , p. 33] 。また，パートナー選定について，信頼できるパートナーを適切なスキル（品質基準，技術的ケイパビリティ，サプライヤー資格）にもとづいて

選定することにより、能力に対する信頼と善意にもとづく信頼の構築に役立ち、公式的コントロール・システムの必要性を緩和する [Dekker (2004), p. 33]。反対に、公式的コントロール・システムが信頼を構築するのに、一定の役割を果たす可能性についても論じられている [Dekker (2004), p. 34]。

加えて、大浦 (2006) は、組織間コントロール・システムに関わる文献サーベイを通じて、Dekker (2004) で論じられているように信頼を公式的コントロール・システムに代替する社会的コントロールとみる視点、あるいは公式的コントロール・システムの必要性を緩和するといった主張が多くみられると指摘している。反対に、公式的コントロール・システムが、信頼の構築に対して一定の役割を持つ可能性についても指摘している。そして、非公式的コントロール・システムにおける信頼が組織間の密接な関係（特に情報の共有）を促進し、詳細な契約によらずとも組織間の柔軟な対応を可能にする点、そして機会主義的な行動を抑制する役割を持つ点を明らかにしている [大浦 (2006), 67 - 68 ページ]。

以上を踏まえると、組織間で協調しながら目的を達成するのに、公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムが用いられる。2つのシステムの関係は、公式的コントロール・システムが非公式的コントロール・システムにおける信頼構築に不可欠であり、一方で、信頼が構築されると公式的コントロール・システムの役割を代替する可能性もあることが示唆される。2つのコントロール・システムを通じて、信頼が組織間で構築されることにより、先に述べた2つのリスクが軽減され、各組織が組織間の目的達成に向けて協調すると考えられる。

3. リサーチデザイン

(1) 分析のための MCS

Dekker (2004) および Dekker (2004) が参照している Ouchi (1979) に依拠し、ケースを分析するための MCS として、結果コントロール、行動コントロール、社会的コントロールを用いる。以下では、定義を示す。

結果コントロールとは、組織間で認識される目標を設定し、事後的に成果をモニタリングすることである[Dekker(2004), p. 32; Ouchi(1979), p. 843]。前述の通り、行動コントロールとは、組織間でどのような行動をすべきかについての手続きやルールなどを設定し、実際の行動が事前に定めた行動に沿っていたかをモニタリングすることである[Dekker(2004), p. 32; Ouchi(1979), p. 843]。社会的コントロールは、信頼と社会的評判などにもとづく組織の選定からなり、事後的に信頼構築の度合いをみることである[Dekker(2004), pp. 32 - 33]⁶。

このMCSに着目する理由は、これらのシステムが用いられることで、行動の結果もたらされる業績の測定の不完全性を補うことと、組織間の目的整合性をとるために望ましい行動を規定できる可能性を高め、クラスターの全体最適と部分最適の整合がとられると考えられるからである。産業クラスターにおいて、クラスター全体のために個々の組織の協調を導くためには、結果コントロールを用いるということだけで解決するとは限らない。産業クラスターでは、業績の測定・評価が困難であることから[高橋(2013), 120 - 121 ページ]、行動コントロールが業績測定の曖昧さと目的整合性の問題を解消し、各組織に望ましい行動を促すために、結果コントロールを補完ないし代替すると考えられる[Dekker(2004), p. 32]。また、産業クラスターにおいてはミッションやビジョンの共有も問題とされているが[高橋(2013), 119 - 120 ページ]、先の2つの公式的コントロール・システムの構築・運用にコストがかかり、成果の測定・評価が確実でない場合には非公式的コントロール・システムである社会的コントロールが代替すると考えられる。または、社会的コントロールとともに公式的コントロール・システムが相互に補完し合うことが考えられる[Dekker(2004), pp. 33 - 34]。

加えて、ケースを分析するためのMCSを構成するうえで、これら3つのシステムとSimons(1995)のLOCとの関連を検討する。信条システムは、組織の中核的な価値を伝達するためのシステムであり、結果コントロールにおける組織間の目的設定⁷が類似すると考えられる。診断システムは、目標を設定し、事後的に成果をモニタリングするということ

から、結果コントロールと類似するといえる。また、境界システムは、ルールや行動規範を通じて、行動の範囲を定めることから、行動コントロールに関連すると考えられる。インタラクティブ・コントロール・システムは、Dekker (2004) および Ouchi (1979) のコントロール・システムで議論されていないが、横田 (2007) によって社長と事業部長、従業員のインタラクションを促す仕組みが組織内の全体最適と部分最適の整合に有効であるということが明らかにされている [横田 (2007), 56 - 58 ページ]。したがって、Dekker (2004) および Ouchi (1979) の3つのシステムに加え、インタラクティブ・コントロールの役割にも着目する必要があるだろう。それは、組織と組織の枠を超えたインタラクションがあることで、目的達成のために、各組織の協調的な行動が促されると考えられるからである。こうした指摘をしている研究として、Dekker et al. (2013), 窪田 (2001), 坂口他 (2015) が挙げられる。

以上を踏まえ、結果コントロール、行動コントロール、社会的コントロール、インタラクティブ・コントロールからなる MCS が産業クラスターにおいて全体最適と部分最適の整合をとるのに役立つと考えられる。

(2) 研究方法

研究方法は、ケーススタディを適用する。ケーススタディは現実のコンテキスト内で生じる現在の現象を探索することを目的としており、現象を説明するに際して、どのような、あるいは、なぜといったリサーチクエスチョンを設定した場合、研究方法として適している [Yin (2014), p. 14]。

データを収集するために半構造化インタビューを実施する。これにより、あらかじめ準備した質問だけでなく、それに関連した内容を聞き出すことができると期待されるからである。このインタビューでは、結果コントロール、行動コントロール、社会的コントロール、インタラクティブ・コントロールに関連する質問を設定した。

インタビューの対象者は、このクラスターAの代表を務める酒類メーカーB社、CEOのC氏である。インタビューは、2015年6月3日（約

2.5時間)と2015年6月17日(約2時間)、2017年3月29日(約1.5時間)に実施した(計約6時間)。また、2015年7月11日に実施されたB社のイベントへ参加した(約1時間)。さらに、2015年7月31日と2015年8月4日、2016年12月17日に会社訪問を兼ねた工場見学をそれぞれ約2時間実施した(計約6時間)。インタビューや観察時の記録の他、提供された内部資料や公表資料がある。これらのデータから得られた結果に対して、ケースレポートを作成し、C氏からそれに対する確認がされている。

(3) クラスターAの概要

クラスターAは栃木県の酒造組合に加盟している酒類メーカー4社(B社、D社、E社、F社)と栃木県にある商社G社の合計5社で構成されているクラスターである。各社の概要と役割は図表6-1の通りである。

このクラスターAは、中小企業庁のふるさと名物応援事業補助金(JAPANブランド育成支援事業)⁸に採択され、その事業で得られた補助金の活用を通じて、海外展開(海外展示会への出展、販路拡大)と観光客の呼び込み(インバウンド)に取り組むことを通じて、海外販路の拡大と地域経済活性化を目指している。こうした目的を達成するために、各社はそれぞれの強みを活かし、技術や販路、ブランディングのノウハウ、他業種との連携方法の共有を担うことになっている。

クラスターAにおける4社の酒類メーカーはB社を中心として、この補助金を獲得する前から、酒蔵を観光資源として情報発信を行い、旅行者や飲食店、宿泊施設等とも連携しながら、県内の地域活性化と栃木県の地酒のブランド化を図ることを目的として活動を展開している。この活動は、国土交通省観光庁が推進するニューツーリズム⁹の1つである酒蔵ツーリズム¹⁰における先進事例としても取り上げられている。

図表 6-1 クラスターAにおける5社の概要と役割

	事業	従業員数	概要・主な役割
B社	・酒類製造（栃木県 酒造組合加盟） ・酒蔵ツーリズム	25名	関東エリアにある蔵元である。日本酒の他、苺の酒やゆずの酒、焼酎、ワイン、酒蔵スイーツを提供する。発泡酒開発の経験も有する。益子焼などの地域資源の活用を通じて、ブランディングを行っている経験を活かし、他業種との連携や販路開拓を担う。
D社		10名	関西エリアにある蔵元である。昔ながらの手間暇をかけた酒造りに定評がある。インパウンドの外国人観光客の集客が多いことから、外国人がどのような酒を好むかなど、海外展開する際の情報提供を担う。
E社		9名	関西エリアにある蔵元である。地元の名水を仕込み水とした純米醸造酒を提供する。外国人観光客が多く、県内で唯一英語での日本酒教室を実施している。会長は栃木県酒造組合会長を務めている。また、CEOは留学経験があり、英語が堪能であることから、海外への情報発信を担う。
F社		22名	東北エリアにある蔵元である。長期熟成酒造りの先駆けであり、洞窟の中で長期間貯蔵・熟成したヴィンテージ酒を提供する。全国の蔵元や海外とのネットワークを有することから、ブランディングや販路開拓のノウハウを提供する。
G社	・各種商品卸売	12名	関東エリアにある商社である。栃木県の伝統的地域資源である大谷石、益子焼などを米国や中国をはじめとした海外に広くアピールした実績を有する。この実績を活かし、販路開拓のノウハウを提供する。

4. 結果

以下では、C氏とのインタビューにもとづき、クラスターAにおいて、MCSがどのように活用され、クラスターAにおける全体最適と部分最適の整合がとられているかを示す。

(1) クラスターAの事業内容

クラスターAの結成の背景には、酒類メーカーを取り巻く環境の変化とそれにとまなうブランド構築の必要性があった。以下、C氏が行った分析によれば、飲酒人口の減少、消費者の嗜好の変化や代替品の台頭などによって、日本酒の国内需要は減少傾向にあった。一方で、アジアの国々は高い経済成長を維持しており、購買意欲の高い中・高所得者が増加し、新しい食品や料理にアクセスする機会が増えていた。WHOの2014年の調査にもとづき、1人当りの純アルコール消費量は米国、東南アジア、西太平洋地域で増加しており、世界全体の消費量も増加しているこ

とが明らかとなった。さらに、JETROが実施した「日本食品に対する海外消費者アンケート調査：2014年3月」にもとづき、台湾やシンガポールにおいて、日本酒へのニーズが高まっていることが明らかとなった。

クラスターAにおける4社の酒類メーカーは、酒蔵ツーリズムにおいて成功を収める中で、新たな市場ニーズを見出してきた。県庁から海外販路開拓の支援を受け一方で、海外販路を築くうえでは、2つの視点から県内で製造される日本酒のブランド向上の必要性を感じていた。第1に、各社でインバウンドの観光客を受け入れる中で、微発泡の日本酒の人気が高いことが明らかになったため、微発泡の日本酒を共同で開発することである。第2に、蔵元の垣根を越えて、技術・情報の交流を行い、県内で製造される日本酒の味と技術の伝承を地域資源の活用を通じて促進することである。

クラスターAにおける全体最適と部分最適の整合に関わる課題として、各社の技術や販路、ブランディングの方法の共有、他業種との連携、成果の均等配分をいかにしていくかという問題が残されていた。すなわち、技術や販路などを共有してしまうことにより、クラスターに属する他社に自社の顧客を奪われることになってしまうことから、クラスターAにとって最適な意思決定を避けるということが生じうる。また、成果が得られなければ、離脱する企業が続出するということは他の産業クラスターの事例でも確認されている。そこで、クラスターAに属する各社がクラスターAにとって最適な意思決定をすることを促す必要があった。以下では、クラスターAにおける全体最適と部分最適の整合をとるために、どのようにMCSが活用されているかを示す。

(2) クラスターAの事業活動におけるMCS

前述の通り、国内販売に注力しつつ、海外へ販路開拓および観光客の呼び込みをすることは、県酒造組合に加盟する酒類メーカーの共通の課題であった。しかし、B社、D社、E社、F社を含む約30社で構成される県酒造組合で事業を展開するには、利害が関係するため、難しい状況にあった。そうした中、B社のCEOであるC氏が、新商品の開発と技術

の伝承および地域資源の活用を通じて、海外展開と観光客の呼び込みを目指すという共通理解を持つ酒類メーカーD社、E社、F社のCEOを巻き込む形で事業が展開されるようになった。この3社については、上記の共通理解を持つだけでなく、技術や販路、ブランディングのノウハウを有し、C氏との相性も良いことから、選定されるに至ったとされる。

事業を開始するにあたっては、各社とクラスターAのSWOT分析を行ったうえで、それをもとに事業計画の策定がされる。事業計画にもとづき、会計担当者（酒類メーカーF社のCEO、H氏）が役割を担い、補助金の利用にともなう新商品開発費、交通費、広告宣伝費、出展料、その他イベント参加料など予算が策定される。H氏が会計処理を行い、クラスターAの各社のCEOと外部の関係者に報告をしている。

クラスターAにおけるルールも明文化されている。たとえば、イベントへの出展や広告宣伝について共同で支出をするのであれば、各社のPRが均等化されるよう調整している。また、得られた成果についての範囲が明文化されている。定めた成果は原則として共有するものと定めている。このようにすることで、負担した費用だけの便益を各社が適切に受けることができるよう、成果の範囲を明記している。その他、各社が有する資産、技術、ノウハウなどの経営資源の相互提供や事業費・損失の分担、収益の配分、秘密情報の定義、第三者との共同事業の制限が定められている。

事業を遂行するうえでは、予算に加え、定性・定量の目標が定められている。以下で挙げた目標は、事業開始初年度の目標である。これらの目標は、先に述べたブランドの確立とともに海外販路拡大に向けた戦略策定のための目標である。具体的には、定性的目標で掲げた戦略策定のために定量的目標が定められている。

定性的目標

- ・ 参画事業者の共通認識の醸成と今後の海外展開に向けた基本戦略の策定

定量的目標

- ・ 参画事業者によるプロジェクト推進会議の開催（事業期間中に10回）¹¹
- ・ 海外マーケット開拓に向けた市場調査の実施（年2回程度）¹²
- ・ 外部有識者を交えたプロジェクト推進委員会の実施（事業期間中に3回）¹³

現在は策定した戦略を遂行する中でさらなる販路開拓・拡大に取り組んでいる。具体的には、ブランドの確立、海外販路開拓のための展示会・見本市などへの出展、海外調査にもとづく商品開発・改善に取り組んでいる。中長期的には、商社G社をはじめ地域の他の事業者の協力を得ながら、日本酒とともに地域産品¹⁴の海外販路開拓・拡大を図ることを通して、クラスターAにおける5社の経営基盤の強化を図るとともに、地域経済の活性化に貢献していくことを目指している。

策定した戦略遂行による成果として、外部への広告宣伝の機会増加、ブランディングのノウハウの共有による各社への集客による直販の増加、販路共有による製品の輸出開始が挙げられ、結果として各社の売上増加につながっている。売上と費用の関係を見出すのは難しいとされているが、本事業を通じて売上が着実に獲得できているとしている。一方で、補助金の活用と成果がリンクせず中長期的にも成果を挙げることができない状況にあると事業は失敗に終わるケースが多く見受けられるとして、売上と費用の関係を今後も注視していくとしている。

これらの事業活動の状況については、クラスターAにおける5社のCEOが常に情報を共有し、事業の現状について話し合う場が作られている。具体的には、年6回～7回、本事業に関わる会議を実施している。加えて、海外マーケット開拓に向けた市場調査を兼ねて展示会に出展す

ることを年2回実施する中で事業について議論する場が設けられており、必要に応じて計画を見直し、新たな取り組みを講じている。その他、日常的にクラスターAに関連する情報や各社の取り組みを共有する仕組みとしてSNSが活用されている。

5. 考察

ここでは、産業クラスターにおける全体最適と部分最適の整合がMCSを通じていかに図られるかを考察する。

まず、クラスターAでは、技術や販路、ブランディングのノウハウ、他業種との連携方法の共有や成果を均等にするためのルール（行動コントロール）が設定されたうえで、事業目的および計画の策定、進捗や結果の評価（結果コントロール）が行われていた。ただし、クラスターAでは、結果コントロールを活用するうえで、売上と費用の関係を明確に見出すことが難しいため、成果を均等化するよう各社を動機づけるために行動コントロールが重要な役割を果たしていた。このように行動コントロールと結果コントロールが相互補完的に用いられることにより、クラスターAでは技術や販路といった経営資源の共有や事業の範囲内で成果を均等配分するということが守られることから、Dekker（2004）が論じるように、善意にもとづく信頼 [Sako（1992）] が高まったということが考えられる。

次に、社会的コントロールが必要であると考えられる。たとえば、Dekker（2004）や大浦（2006）で議論されているように社会的コントロールに関しては特に信頼が鍵概念とされている。Dekker（2004）で論じられている通り、クラスターAでは、パートナーの選定がC氏によってなされることが信頼構築に役立っていると考えられる。このケースでは、C氏がクラスターAの事業目的に共通理解を持ち、技術や販路、ブランディングのノウハウ、他業種との連携方法を有する4社（D社・E社・F社・G社）が選定されていた。クラスターAのようにC氏によるパートナーの選定を通じて、クラスターAにおける各社において、Dekker（2004）

が論じるように、能力に対する信頼 [Sako (1992)] が構築されていると考えられる。

以上を踏まえ、公式的コントロール・システム（結果コントロールと行動コントロール）と非公式的コントロール・システム（社会的コントロール）の相互の活用が信頼構築に役立っていると考えられる [Dekker (2004), p. 34]。前述の通り、公式的コントロール・システムが信頼構築につながっていると思われる。さらに、パートナー選定による非公式的コントロール・システムの活用が信頼構築を高めていると考えられる。

このように構築された信頼を通じて、詳細な契約によらずとも組織間の柔軟な対応を可能にすること、そして機会主義的な行動を抑制することが考えられる [大浦 (2006), 67 ページ]。信頼の構築による機会主義的な行動の抑制を通じて、クラスターAに属する5社のCEOがクラスターAにとって最適な行動をすることを促していることが示唆された。具体的には、ブランディングのノウハウの共有を通じた各社への集客による直販の増加、販路共有による製品の輸出開始が挙げられ、結果として各社の売上増加につながった。

上記の結果コントロールと行動コントロール、社会的コントロールに加え、組織間のインタラクティブ・コントロールが必要と考えられる。クラスターAでは、各CEOが集まる機会が定期的に設けられ、補助金の活用を通じて、成果を挙げるために何をすべきかを議論する場が設けられていたことである。SNSの活用もタイムリーな事業の成果の報告や情報共有に役立っていた。組織と組織の枠を超えたインタラクションがあることで、Dekker et al. (2013), 窪田 (2001), 坂口他 (2015) などで論じられている通り、全体の目的達成のために、各組織の協調的な行動が促される。こうした組織間のインタラクションがクラスター全体の目的の達成に向けた取り組みについての共通理解を深めた結果、クラスターAにおける各社のCEOがクラスターAの目的を達成するために協調的な行動をとることを促していると考えられる。

6. むすび

本章では、研究課題 2d「組織間における CSR の遂行を促進するための MCS」に取り組んだ。ここでは、産業クラスターにおける目的の達成を促す MCS の構築に向けた知見を得ることを目的とした。以下では、本章の要約を述べていきたい。

第2節では、MCS を通じて、産業クラスターの全体最適と産業クラスターに属する組織の部分最適の整合を促す MCS の構築に向けて、組織内および組織間の MCS に関わる先行研究をレビューした。

第3節では、リサーチデザインを示した。そこでは、分析のための MCS を示したうえで、研究方法とクラスターAの概要を説明した。

第4節では、調査結果を示した。調査の結果、結果コントロール、行動コントロール、社会的コントロールを通じて信頼が構築されることによって、各社の CEO の協調的な行動が促されることにより、産業クラスターにおける全体最適と部分最適の整合がとられる可能性が示唆された。さらに、組織間のインタラクションが産業クラスターに属する各社の CEO の協調的な行動を促すということが示唆された。

以上の要約を踏まえて、本章の意義を述べる。本研究の意義は、産業クラスター内の目的を達成するための MCS の枠組みを明らかにすることにより、大下（2015）が指摘するように産業クラスターによる地域再生を進めるうえでのコントロール論に対して、1つの知見を与えたことにある。

最後に、今後の研究課題を挙げ、本章を閉じることとする。まず、本章で示した MCS が産業クラスターの全体最適と部分最適の整合に貢献するののかという調査を通じて、MCS の理論的精緻化を図る必要があるだろう。加えて、本章で示した MCS と信頼、協調的な行動の関係を検証するために、国内の産業クラスターを対象としたサーベイ調査を実施する必要があるだろう。

[注]

¹ 全体にとっての最適を何で定義するかについて、横田〔(2007), 49ページ〕は、株主価値や当期純利益の最大化を例に挙げている。

² 組織間管理会計研究とは「現代組織にもとめられる関係性のマネジメントをサポートする管理会計の機能や役割を明らかにする試みであり、従来の市場と組織の内部に焦点をあててきた管理会計研究の隙間を埋めるものとして意義がある」〔窪田(2005), 180ページ〕。

³ 大浦(2006)は組織間コントロール・システムの研究を包括的にレビューし、特に信頼という概念に着目する中で、組織間コントロール・システムに関する研究対象は、バイヤー・サプライヤー関係を主としてきたことから、ジョイント・ベンチャー、ネットワーク組織など、異なるタイプの組織間関係を対象にする必要性を指摘している〔大浦(2006), 68ページ〕。

⁴ Google Scholarで検索したところ、Dekker(2004)の論文の引用元が1,004件あった。このことから、Dekkerは組織間コントロール・システムの中心的な研究者といえる(Google Scholar: 2017年5月8日アクセス)。こうした代表的研究の選定方法については、佐久間他(2013)を参考にしている。

⁵ Dekker(2004)は、Rousseau et al.(1998)の信頼の定義を用い、信頼を「相手の意図や行動に対して肯定的な期待をして、傷つきやすさ(Vulnerability)を受け入れる心理状態」〔Rousseau et al.(1998), p. 394〕と定義している。Sako(1992)は信頼を、約束厳守の信頼、能力に対する信頼、善意にもとづく信頼の3つに分類している。約束厳守の信頼とは、契約を遵守するという意味での期待である。能力に対する信頼とは、互いに期待通りの技術力を持つという期待である。善意にもとづく信頼とは、相手が機会主義的行動をとらないという期待である〔Sako(1992), pp. 37・40〕。このうち、Dekker(2004)は、能力に対する信頼が、パフォーマンス・リスクを縮減させ、一方で、善意に

もとづく信頼が、関係的リスクを軽減させることを述べている [Dekker (2004), pp. 32 - 33]。

⁶ Ouchi (1979) ではクラン・コントロールと定義されている。クラン・コントロールについては第2章第2節を参照されたい。

⁷ 目的設定は方向性を定め、相互の期待を明示し、目的整合的な行動を促すことである [Dekker (2004), p. 32]。

⁸ この事業は複数の中小企業など（4者以上）が連携して、優れた素材や技術などを活かし、その魅力をさらに高め、世界に通用するブランド力の確立を目指す取り組みに要する経費の一部を補助することにより、地域中小企業の海外販路の拡大を図るとともに、地域経済活性化および地域中小企業の振興に寄与することを目的としている。

⁹ ニューツーリズムとは、「従来の物見遊山的な観光旅行に対して、これまで観光資源としては気付かれていなかったような地域固有の資源を新たに活用し、体験型・交流型の要素を取り入れた旅行の形態」 [国土交通省 (2016a)] である。

¹⁰ 酒蔵ツーリズムとは、「酒蔵解放や酒蔵体験、日本酒をテーマにしたイベント、スタンプラリーなどの仕組みづくり、外国人向けツアーのプロデュースなど実施規模も運営主体も異なる様々な取り組みや他の観光資源との連携を目指す」 [国土交通省 (2016b)] ものである。

¹¹ ここでは、3つのことを行う。第1に、クラスターAとクラスターAにおける5社のSWOT分析を行う。第2に、SWOT分析の結果を踏まえ、成功要因を抽出する。第3に、実行すべき戦略を策定する。

¹² 県が提供する海外での商談会などを活用して市場のニーズや競争環境の把握や現地の販売代理店など今後のパートナー企業に関する情報収集を目的とした海外市場調査を実施する。

¹³ プロジェクトの推進状況を第三者の視点から評価しアドバイスを得るための場を設けている。委員には外部の有識者（経済関係団体、行政、大学など）や中小企業基盤整備機構地域活性化支援チーフアドバイザーを務める中小企業診断士の指導を受けることになっている。

¹⁴ 『栃木のおいしい「酒」と「食文化」海外展開プロジェクト』とされ、日本酒の他、栃木の地域資源である益子焼の酒器・食器、食彩を彩る小物の他、食品や和の住空間を構成する商品などの地域の特産品を海外へ販売していく。

結章

1. はじめに

企業経営では企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下では CSR という）やサステナビリティ（Sustainability）の考えを事業活動に取り込み、実践しなければならないという議論が続いていることが國部（2012）や Eweje（2011）で議論されている。そうした中、CSR やサステナビリティを遂行するためのマネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems, 以下では MCS という）に関わる研究は発展段階にある。こうした問題提起をした MCS の研究として、たとえば、Berry et al.（2009）がある。

海外の MCS の研究では、CSR に関わる成果を測定・評価し、報酬に関連付けなければ、マネジャーは、競合他社との競争の激化などの環境変化が生じた際には、社会的責任を果たさなければならないと認識したとしても、財務業績の達成を優先させてしまうことが明らかにされている [Norris and O'Dwyer（2004）, pp. 187 - 188]。

わが国の管理会計研究でも、CSR の遂行と財務業績の達成との間にはコンフリクトが生じるということが言われている [伊藤（2009）, 62 ページ]。CSR の目標は、これを徹底的に追求しようとするほど、多くの部分で企業の経常的な業務の目標とトレードオフを引き起こす。企業がいくら環境・社会に配慮した経営を心掛けても、赤字になっては環境・社会に配慮した経営を持続することはできな

い。経営環境が悪化し、企業が本業で手一杯の状態になれば環境・社会面の配慮は後回しにされてしまうリスクは常に存在する [伊藤 (2009), 62 ページ]。

この問題を解決するためには、CSR と財務業績との正の関係を明らかにし、CSR はコストであるという認識を払拭する必要があると考えた。しかしながら、わが国の管理会計研究では、CSR と財務業績との関係については、たとえば、櫻井 (2008, 2010) や蔣 (2008) のようなレピュテーション・マネジメントの研究において論じられているが、CSR と財務業績との正の関係は明らかにされていない。また、上記の問題を解決するために、伊藤 (2009) では、戦略マップの活用が検討されているが、CSR と財務業績の結びつきを単に図示するだけで、CSR と財務業績との関係を検証したわけではない。そこで、本稿では、まず、CSR と財務業績との正の関係におけるメカニズムを明らかにするために、顧客が CSR を認知することと利益との正の関係を明らかにすることを目的とした。

次に、CSR と財務業績との正の関係を明らかにしたならば、CSR をいかに遂行するかということを経営者が必要とする。海外の先行研究において、CSR の遂行を促す手段の 1 つとして MCS が着目されている。そうした中、MCS を公式と非公式のコントロール・システムとする研究が主に行われてきた。こうした研究として、Durden (2008), Morsing and Oswald (2009), Norris and O' Dwyer (2004), Riccaboni and Leone (2010) が挙げられる。近年では、Simons (1995) のレバース・オブ・コントロール (Levers of Control, 以下では LOC という) を MCS とする研究が行われ始めている。たとえば、Arjaliès and Mundy (2013), Kerr et al. (2015), Mersereau and Mottis (2012) がある。わが国においても、環境だけでなく社会的な課題や各ステークホルダーの要請に応えるために、全社的に CSR を遂行するための MCS に関わる研究の必要性が議論されるようになってきた。わが国においてこうした研究をしているものとして、安藤 (2015), 長野 (2015), 東田 (2014) が挙げられる。

他方、CSRの遂行にあたっては、上記の通り、コストがかかることから継続的に取り組むことが難しいことが問題視されている中 [伊藤(2009), 61-62ページ], 持続可能な収益や利益について論じられてきた[Glover and Ijiri(2002); 井尻(1990); 鈴木(2005)]。持続可能な収益や利益の獲得を目指すMCSがあれば、CSRを継続的に遂行することができると考えられる。

さらに近年では、CSRから事業活動を通じた社会的課題の解決と財務業績の達成の両立を目指すことを意味する共通価値の創造 (Creating Shared Value, 以下ではCSVという) へと議論が展開されている。このCSVを実現するための手段の1つが産業クラスターの形成と運営である [Porter and Kramer (2011), p. 67]。産業クラスターについては、地域経済論、産業集積論などの視点からの事例紹介や研究は数多く行われているが、会計学、とりわけ管理会計の視点からの研究は最近までほとんどない状態である [高橋(2013), 117ページ]。このことから、産業クラスターによる地域再生を進めるうえでのコントロール論の新たな役割が期待されている [大下(2015), 4ページ]。

しかしながら、わが国では、CSRの遂行を促すためのMCSに関わる研究がほとんどなされていない。そこで、本稿は、海外の先行研究を踏まえ、日本企業においてCSRの遂行を促進するためにMCSの構築を図ることを目的とした。

本章では、まず、各章の要約を述べる。そのうえで、各章で得られた結論をもとに、本稿の目的とするCSRの遂行を促進するためのMCSの構築を図る。最後に、本稿の意義、限界と研究課題を述べ、稿を閉じることにしたい。

2. 研究の要約

研究課題ごとに取り組んだ結果をまとめれば、次の通りである。

(1) CSR と財務業績との正の関係の検証

まず、第1章では、ホテル業A社の事例を通じて、研究課題1「CSRと財務業績との正の関係の検証」に取り組んだ。具体的には、CSRの認知、顧客満足、ロイヤルティ、財務業績（顧客別の限界利益額）の関係を明らかにすることを目的に環境活動や社会文化活動、障がい者や女性の活用といったCSRに取り組んでいる日本のホテル業A社における2016年度の顧客アンケート調査と顧客の取引データ、ホテル別総勘定元帳（売上高、売上原価、販売費及び一般管理費）を用いて、先行研究から導出された以下の仮説を検証した。

仮説1：CSRの認知は顧客満足に正の影響を及ぼす。

仮説2：顧客満足はロイヤルティに正の影響を及ぼす。

仮説3：ロイヤルティは財務業績に正の影響を及ぼす。

分析の結果、顧客のCSRに対する認知は顧客満足、顧客満足はロイヤルティ、ロイヤルティは顧客別の限界利益額に対して、統計的に有意な正の影響を及ぼすという結論が得られた。

この関係を明らかにすることで、全社的にCSRに取り組むというコンセンサスが得られ、結果としてCSRの遂行が促進されるという可能性が示された。実際にA社では、分析の結果にもとづき、顧客にCSRをいかに認知してもらうかの施策の立案と全社的にCSRを推進するためにCSR部の設置を検討するに至った。

(2) CSRの遂行における公式と非公式のMCS

CSRの遂行を促進するためのMCSを構築するために、第2章にて、4つの研究課題を抽出した。そのうえで、第3章では、研究課題2a

「公式と非公式からなる MCS」に取り組むために、アルミ引抜メーカー B 社における事例を通じて、フォーマル・コントロール・システム（Formal Control System, 以下では FCS という）とインフォーマル・コントロール・システム（Informal Control System, 以下では ICS という）からなる MCS が CSR を遂行するうえで有効か否かを検証した。

その結果、CSR を遂行するためには、ICS という組織風土を醸成する仕組み（B 社の場合は文化）のもと、FCS が用いられているということが示唆された。また、B 社の海外現地法人においては、日本企業と同様に 2 つのシステムが CSR の遂行に貢献していると考えられるが、それ以前に従業員間の一体感を高め、従業員の定着率を上げるために Ouchi（1979）で挙げられているクラン・コントロールの重要性が明らかとなった。

第 3 章の意義は、わが国の管理会計研究においては CSR の遂行を促進するための MCS に関わる事例研究の蓄積が必要とされる中、細田他（2013）が示した FCS と ICS からなる MCS の有効性を検証した点である。また実務に対しても、日本企業が CSR を遂行するうえでの FCS と ICS の在り方を示すことができたことに意義があるといえるだろう。

一方で、FCS と ICS からなる MCS の限界も示された。それは、本業との関わりが少ない CSR 活動は、たとえその活動が事業上の機会やリスクにつながるとしても、財務業績への影響を勘案したうえで、CSR 活動の対象から除かれてしまう可能性があるということである。したがって、こうした本業との関わりが少ない CSR の事項を事業活動の中で遂行するためには、FCS と ICS からなる MCS には限界があるということが明らかとなった。

(3) インタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ CSR の遂行を促進するための MCS

第 4 章では、研究課題 2b「公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを加えた MCS」に取り組んだ。第 3 章で明らかにされた通り、FCS と ICS からなる MCS の活用を通じて CSR を遂行する際には、本業との関連が低い CSR は、事業活動から除かれるということが明らかになっている。

FCS と ICS からなる MCS と Simons (1995) の LOC との関係を考察することを通じて、公式と非公式からなる MCS の限界を克服できると考えられる。そこで、第 4 章では、先行研究にもとづき CSR の遂行を促進するための MCS として、FCS と ICS からなる MCS に LOC のインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ MCS を提示した。FCS と ICS からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込むことで、ステークホルダーの要請を戦略の修正・変更反映させるプロセスを有することとなり、財務業績と環境・社会のパフォーマンスの達成を促すことが期待される。

従来、インタラクティブ・コントロール・システムは、戦略の修正・変更のために組織内部で用いられるものであったが、第 4 章で提示した MCS では、企業が CSR 戦略を遂行する際に外部のステークホルダーとの対話や会議を通じて彼らの要請をインプットするために用いるという新たな役割に着目し、公式と非公式からなる MCS にインタラクティブ・コントロール・システムを組み込んだ点に意義があるといえる。

そこで、この MCS がどのように用いられているか、そしてその有効性はどのようなものかを酒類メーカー C 社の事例を通じて明らかにした。C 社の事例では、インタラクティブ・コントロール・システムの活用が地域の同業他社との協働を促し、自社の発展と地域活性化のためのイベントの企画と実施が促されているということが明らかにされた。加えて、このインタラクティブ・コントロール・システムの活用を促すために C 社では、ICS が用いられていることが

明らかにされた。小規模の企業の事例であるが、第4章で示したMCSがCSRの遂行のために従業員を動機づけ、ステークホルダーとの協働を通じて、地域社会の課題を収益に結びつける経営の実現を促進しうることが明らかにされた。

(4) 持続可能な収益と利益の獲得を促すMCSとしての固定収益会計

第5章では、研究課題2c「持続可能な収益と利益の獲得を促すMCS」に取り組んだ。CSRを遂行するうえでは、財務業績の達成とCSRの遂行との間でコンフリクトが生じることが指摘されている[Norris and O' Dwyer (2004), pp. 187 - 188; 伊藤 (2009), 62ページ]。ゆえに、CSRを遂行するにあたって、企業は収益と利益を持続的に得る必要がある。収益と利益を持続的に得ることができれば、環境・社会に配慮することと、従業員の雇用をはじめ、各ステークホルダーと良好な関係を築きながら、事業活動を継続することができると考えられるからである。結果として、先行研究で指摘されているようなCSRの遂行と財務業績の達成との間で生じるコンフリクトは、軽減ないし解消されると考えられる。

会計学研究において、収益や利益の持続可能性についての理論展開をした研究がある。たとえば、収益ないし利益の持続可能性を論じている点で井尻 (1990) の利速と鈴木 (2005) の固定収益、Glover and Ijiri (2002) の固定収益に共通点を見出すことができる。これまでも鈴木 (2005) で提唱された固定収益を測定・評価する会計システムである固定収益会計の研究において、井尻 (1990) や Glover and Ijiri (2002) との関係が指摘されている。

そこで、第5章では、持続的な収益や利益の概念に着目し、これらの持続可能な財務業績の獲得を促すMCSとして固定収益会計を位置づけることを目的とした。具体的には、利速会計と固定収益会計との関係を検討したうえで、半導体商社・メーカーD社の事例を通じて、井尻 (1990) で論じられている持続可能な収益や利益を測

定・評価をするための MCS として固定収益会計が有効かを明らかにした。

その結果，固定収益会計は，固定客から得られた持続可能な収益と利益の測定・評価に貢献しうることが明らかにされた。加えて，全社的に固定客の重要性を認識させ，固定客を獲得・維持するための取り組みを促進する可能性が示された。さらに，こうした持続可能性が高い収益と利益を獲得することは，CSR の遂行と短期的な財務業績の達成との間で生じるコンフリクトを軽減しうることが明らかにされた。

一方，井尻（1990）が指摘するように，環境の変化が生じる場合は収益と利益の持続性に影響を与えることが明らかにされたことに加え，持続可能な収益と利益を増加させるためには，固定客を維持しないし増加させるための取り組みを常に意識しなければならないということが明らかにされた。

(5) 組織間における CSR の遂行を促進するための MCS

第 6 章では，研究課題 2d「組織間における CSR の遂行を促進するための MCS」に取り組んだ。前述の通り，CSR から CSV に議論が展開される中で，CSV を実践するための 1 つの手段が産業クラスターの形成と運営になる [Porter and Kramer (2011), p. 67]。しかしながら，産業クラスターにおいて，その目的の達成を促進する管理会計システムならびに MCS については，十分に議論されていない。

そこで，第 6 章では，産業クラスターの目的の達成を促進するための MCS について，栃木県における 4 社の酒類メーカーと 1 社の商社で構成されるクラスター A における事例を通じて，そうした MCS の理論構築に向けた知見を与えることを目的とした。

その結果，結果コントロール，行動コントロール，社会的コントロールを通じて信頼が構築されることによって，各社の CEO の協調的な行動が促されることにより，産業クラスターにおける全体最適

と部分最適の整合がとられる可能性が示唆された。さらに、組織間のインタラクションが産業クラスターに属する各社の CEO の協調的な行動を促すということが示唆された。

3. 組織内で CSR の遂行を促進するための MCS

以上を踏まえ、CSR の遂行を促進するための MCS の構築を図る。具体的には、これまで論じてきたことを踏まえ、図表 結-1 にまとめたように FCS と ICS が CSR の遂行を促進するための MCS になると考えられる。

図表 結-1 CSR の遂行を促進するための MCS の概要

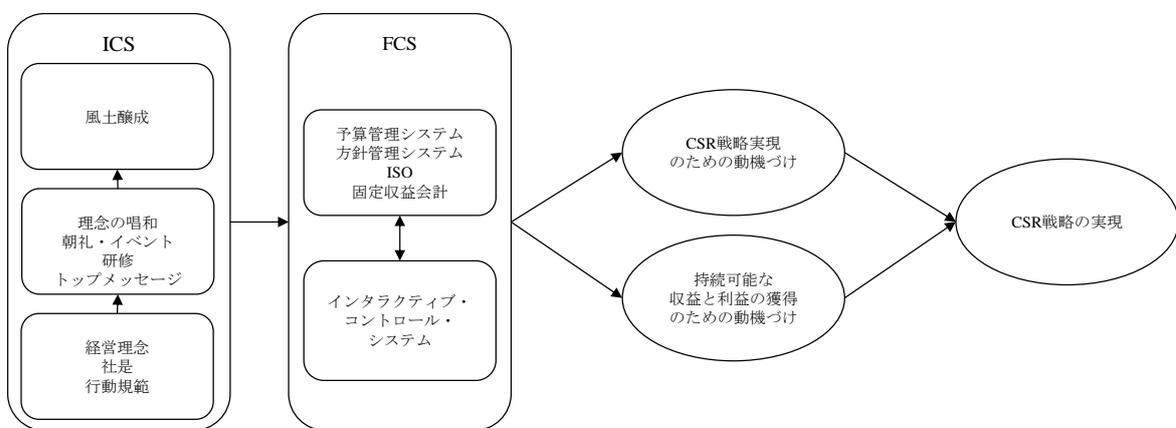
FCS	予算管理システム	利益計画において当該年度に計上された計画額を組織階層にしたがってマネジャーの予算として展開し、その進捗を評価することによって予算の達成を促す。
	方針管理システム	全社計画と事業計画で当該年度に実行すべき重点事項を組織階層にしたがってマネジャーの方針として展開し、その進捗を評価することによって方針の実現を促す。
	ISO	環境保全、安全・品質などCSRに関連する様々な活動に運用されており、現場におけるCSR活動の遂行を促進する。
	インタラクティブ・コントロール・システム	組織ぐるみでの対話や会議に加え、外部のステークホルダーとの対話や会議を繰り返すことによって、新たな事業上の機会と脅威が明らかにされ、戦略の修正・変更がなされる。
	固定収益会計	予算管理システムと方針管理システムからなる。固定収益会計は顧客関係性構築に向けた関係性マーケティング戦略の遂行を促すことを目的とし、固定客の創造を通じて、持続的な収益と利益の獲得の実現をマネジャーに促す。
ICS	経営理念、社是、ミッション・ステートメント、行動規範など	組織の価値観、信条、および伝統であり、マネジャーや従業員の間でそれらにもとづいて行動するような組織風土を醸成する。このシステムは、社会化のプロセスを通じて促進される。このプロセスを促進する具体的な例としては、ミッション・ステートメント、研修、採用活動、社会貢献活動、トップメッセージの配信が挙げられる。
	採用、研修、社会貢献活動、トップメッセージの配信など	

これまでの調査を踏まえ、FCS には、予算管理システムと方針管理システム、ISO、インタラクティブ・コントロール・システム、固定収益会計が挙げられる。また、ICS に関しては、海外の先行研

究の結果と本稿で示した調査結果をもとにまとめた。両者のシステムの活用を通じて、CSR戦略の遂行や持続可能な収益や利益の獲得に向けて従業員やマネジャーが動機づけられ、最終的には、CSR戦略の実現が果たされると考えられる。

加えて、図表 結-1 において示したシステム間の関係を示すと図表 結-2 の通りである。

図表 結-2 システム間の関係



以下では、図表 結-2 にしたがって、ここで示したシステムがいかに CSR の遂行を促すかを明らかにする。

(1) 予算管理システムと方針管理システム

CSR の遂行を促進するための FCS として、鈴木（2012）および鈴木（2015）の MCS を採用する。鈴木（2012）および鈴木（2015）の MCS を採用する理由は、この MCS が、日本企業における MCS を想定しており、日本企業を対象とした研究との親和性が高いからである。この MCS の特徴は、予算管理システムを用いた財務的コントロールに加え、方針管理システムを通じて非財務業績を測定・評価する非財務的コントロールが用いられていることである¹。

FCS ではまず、CSR 戦略が策定された後、中長期計画（経営計画および利益計画）および年度計画（年度方針および年度予算）へと

落とし込まれる。財務的コントロールでは、予算管理システムが用いられる。予算管理システムによって利益計画において当該年度に計上された計画額を組織階層にしたがってマネジャーの予算として展開し、その進捗を評価することによって予算の達成を促す。そして、それらの計画と実績との差異を評価し、必要に応じて是正措置を講じていく [鈴木 (2015), 94 ページ]。

CSR を遂行するうえでは、特に非財務的コントロールが有効であると考えられる。非財務的コントロールでは、方針管理システムが用いられる。ここでは、全社計画と事業計画で当該年度に実行すべき重点事項を組織階層にしたがってマネジャーの方針として展開し、その進捗を評価することによって方針の実現が促される [鈴木 (2015), 94 ページ]。近年では、この方針管理システムは、品質、環境、社会貢献など様々な取り組みの遂行を促すために用いられている [山田 (2006), 105 ページ]。また、細田他 (2013) の研究で明らかにされているように日本企業では、CSR に関連する環境や社会、各ステークホルダーに対する活動は中期経営計画に組み込まれ、方針管理システムを通じて目標の設定、業績の測定と評価、フィードバックがなされており、方針管理システムが CSR の遂行に向けてマネジャーや従業員を動機づけるうえで、重要な役割を果たすと考えられる。

(2) ISO

第 1 章で示した A 社では、ホテルごとに ISO14001 の取得と運用に取り組んでいる。また、第 3 章で示したアルミ引抜メーカー B 社では、計画と方針の実行を促すために、ISO の仕組みの中で環境や安全・品質に関わる活動がなされていた。したがって、環境や安全・品質など特定の CSR 活動を製造現場や事業所のマネジャーや従業員に動機づけるために、FCS には ISO が必要といえる。

(3) インタラクティブ・コントロール・システム

インタラクティブ・コントロール・システムは、FCSの一部となりうる。インタラクティブ・コントロール・システムは、マネジャーが部下の意思決定行動に規則的、個人的に介入するために活用する公式的な情報システムである[Simons(1995), 邦訳 183 ページ]。たとえば, Bisbe and Otley (2004) で明らかにされているように, このシステムを通じて, 戦略面での不確実性を管理するために, 組織ぐるみで対話や会議を繰り返すことによって, 新たな事業機会が明らかにされ, 戦略の修正・変更がなされる。さらに, Arjaliès and Mundy (2013) や Kerr et al. (2015) では, 外部のステークホルダーとの対話や会議がインタラクティブ・コントロール・システムに含まれているということが明らかにされている。

こうしたステークホルダーの要請を戦略の修正・変更に反映させるプロセスを有することで, 事業活動を通じた社会的課題の解決と財務業績の達成の両立を目指す経営である CSV に貢献すると考えられる。たとえば, 第4章における酒類メーカーC社の事例のように, C社と他の事業者との協働を通じたイベントや旅行プログラムの企画・実施がなされた。背景には, 人口減少と産業の空洞化により, C社が属する地域の活性化が課題となっており, インタラクティブ・コントロール・システムが用いられることで外部のステークホルダーとの対話が促されていた。C社においても, 外部のステークホルダーから得られた意見や提案を実現させるために, 上記のイベントや旅行プログラムの遂行に至っていた。

この他, インタラクティブ・コントロール・システムはこれまで議論してきた FCS の活用を通じて, 企業内部で促進されることが考えられる。たとえば, CSR を遂行するうえで, 方針管理システムや ISO が用いられる。環境や社会, 各ステークホルダーに対する目標達成のために施策が決定されるが, マネジャーや従業員間での対話を通じて, それらの修正や変更が促されるだろう。

第3章で示したように、B社では環境保全の取り組みを行う中で、CEOや従業員間のコミュニケーションの場を通じて、これまで行ってきた活動の見直しや新たな取り組みがなされている。また、安全・品質に関わる取り組みについても、常にトップマネジメントやマネジャー、従業員間のコミュニケーションを通じて、問題が生じた際や改善が必要な場合に、その都度、新たな取り組みがされていた。こうしたトップマネジメントやマネジャー、従業員間の対話を通じて、CSR活動の変更や修正がなされると考えられる。

(4) 固定収益会計

CSRの遂行と財務業績の達成との間で生じるコンフリクトを軽減ないし解消するために、持続可能な収益と利益の獲得を促すFCSとして固定収益会計の活用が有効であると考えられる。固定収益会計は関係性マーケティング戦略の遂行を促すことを目的として、財務的コントロールと非財務的コントロールからなる。財務的コントロールでは、予算管理システムが用いられる。非財務的コントロールでは、方針管理システムが用いられる。

第5章のD社の事例では、固定収益会計が固定客から得られる持続可能な収益と利益の測定・評価を可能にしていた。そして固定客の収益と利益は、D社が目指す利益ある成長と安定経営の実現に大きく貢献するということが明らかにされた。D社では、持続可能性の高い固定客から得られる収益や利益で固定費を賄い、さらにそのことを通じて固定営業利益を獲得することで、経営環境の変化が生じた時でも安定的な経営を実現していた。さらに、D社の事例を通じて、持続可能性が高い収益と利益を獲得することが、CSRと利益獲得との間で生じるコンフリクトを軽減しうるということが明らかにされた。

こうした実績を重ねていく中で、D社では、固定収益会計の導入・運用を通じて、固定客の維持と新たな固定客を獲得するために新規客の獲得を達成することの重要性が社内で浸透するようになったと

言われている。したがって、固定収益会計は、持続的な収益と利益の獲得をマネジャーや従業員に動機づけると考えられる。

(5) ICS

ICSがあることで、マネジャーや従業員はCSR活動に取り組むように促されると考えられる。特に日本企業では、経営理念とCSRとの関連が強いことから、ICSを通じて経営理念の浸透が図られる傾向にあることがわかった。

このICSは、組織の価値観、信条、および伝統であり、マネジャーや従業員の間でそれらにもとづいて行動するような組織風土を醸成する。Norris and O' Dwyer [(2004) , pp. 178 - 179] によれば、ICSは、Ouchi (1979) で述べられているクラン・コントロール、すなわち社会化のプロセスを通じて促進される。先行研究において、このプロセスを促進する具体的な例として挙げられているのは、ミッション・ステートメント [Morsing and Oswald (2009)] , 研修 [Norris and O' Dwyer (2004)] , 採用活動 [Norris and O' Dwyer (2004)] , 社会貢献活動 [Morsing and Oswald (2009) ; Norris and O' Dwyer (2004) ; Riccaboni and Leone (2010)] , トップメッセージの配信 [Riccaboni and Leone (2010)] などがある。日本企業の事例では、朝礼時の経営理念の浸透活動、イベント（感謝祭・設立記念祭、社員旅行）、研修の実施が多くみられた。

これらの方法によって、マネジャーおよび従業員の間で組織の価値観や信条あるいは伝統にもとづく風土が醸成され、マネジャーや従業員が前向きにCSRに取り組むということが考えられる。

(6) FCS と ICS の関係

ICSは、FCSを支えるものでもあれば妨げるものでもあることから、CSRを遂行するうえではICSを考慮する必要がある。たとえば、共通の価値観、信条および伝統が組織の目標に合致しているならば、ICSはFCSと適合している。このように2つのシステムが適合して

いることにより、マネジャーと従業員は組織の目標にもとづいて行動するよう促される [Falkenberg and Herremans (1995), p. 135]。一方で、FCSとICSが適合していないと、マネジャーと従業員は組織の目標にもとづいて行動できない場面があることが明らかにされている [Norris and O' Dwyer (2004), pp. 187 - 188]。

CSRを遂行する際、FCSとICSは以下の関係にあると考えられる。ICSを通じて、マネジャーや組織の従業員が企業内で掲げられているCSRに共感するという組織風土が醸成されると考えられる。第3章でも明らかにされたが、そうした組織風土のもとで、FCSとしてのISOに、環境と社会に関わる目標の設定、業績の測定と評価、フィードバックのプロセスが組み込まれることで、財務業績と環境と社会に関わる目標の達成が促進されると考えられる。

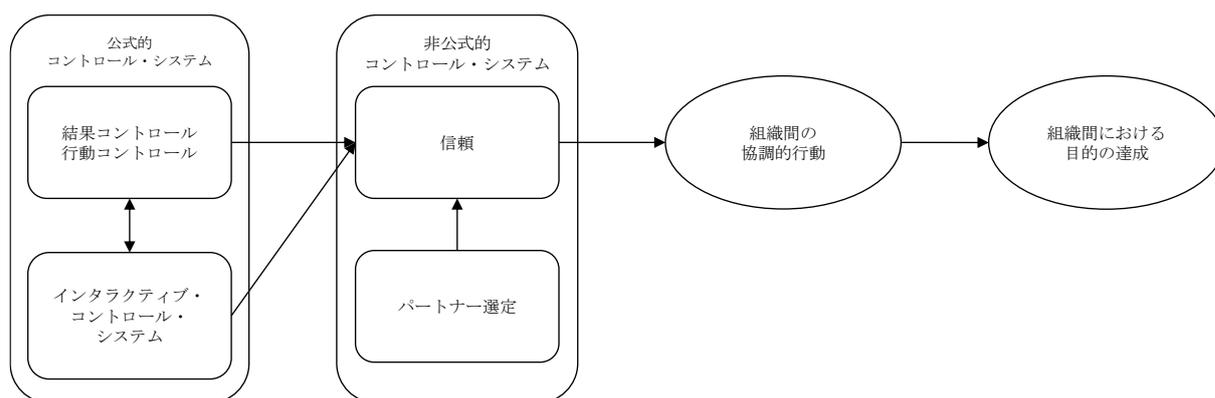
また、FCSにあるインタラクティブ・コントロール・システムもICSを通じてその活用が促されると考えられる。マネジャーおよび従業員間でCSRを遂行するという組織風土が醸成されれば、ステークホルダーの要請を戦略の修正・変更に反映させるプロセスが強化されると考えられる。たとえば、第4章で示した酒類メーカーC社の事例では、経営理念の実現のためにCEOは特に経営理念の浸透を重視していたが、従業員がその通り動機づけられることで、CSR活動の遂行だけでなく、新たな活動を創出し、遂行することにつながっているということが明らかにされている。

加えて、固定収益会計を用いるならば、その場合もICSが有効であると考えられる。上記の通り、ICSはFCSの活用を促すと考えられる。ICSを通じて、顧客との取引関係の構築を重要とする組織風土が醸成されれば、FCSである固定収益会計の利用を通じて、固定客の獲得と維持による持続可能な収益と利益の獲得が促されると考えられる。

4. 組織間で CSR の遂行を促進するための MCS

前述の通り，CSR から CSV に議論が展開される中で，CSV を実践するための 1 つの手段が産業クラスターの形成・運営である。産業クラスターの形成・運営を通じて地域経済の振興を果たすうえでは，公式的コントロール・システム（結果コントロールと行動コントロール）と非公式的コントロール・システム（社会的コントロール），インタラクティブ・コントロール・システムの活用が有効であると考えられる。

図表 結-3 組織間で CSR の遂行を促進するための MCS



以下では，図表 結-3 で示す，各システムの概要と各システムの間関係を述べることを通じて，これらのシステムが産業クラスターの運営にいかに関与するかを論じる。

(1) 公式的コントロール・システム

公式的コントロール・システムは結果コントロールと行動コントロールからなる。結果コントロールとは，組織間で認識される目標を設定し，事後的に成果をモニタリングすることである [Dekker (2004), p. 32; Ouchi (1979), p. 843]。行動コントロールとは，組織間でどのような行動をすべきかについての手続きやルールなど

を設定し、実際の行動が事前に定めた行動に沿っていたかをモニタリングすることである [Dekker (2004), p. 32; Ouchi (1979), p. 843]。

(2) 非公式的コントロール・システム

非公式的コントロール・システムは Dekker (2004) における社会的コントロール・メカニズムに依拠する。これは、信頼と社会的評判などにもとづくパートナー選定からなり、事後的に信頼構築の度合いをみることである [Dekker (2004), pp. 32 - 33]。Dekker (2004) によれば、信頼は「相手の意図や行動に対して肯定的な期待をして、傷つきやすさ (Vulnerability) を受け入れる心理状態」 [Rousseau et al. (1998), p. 394] と定義している。さらにこの信頼は約束厳守の信頼、能力に対する信頼、善意にもとづく信頼の3つに分類される [Sako (1992), pp. 37 - 40]。約束厳守の信頼とは、契約を遵守するという意味での期待である。能力に対する信頼とは、互いに期待通りの技術力を持つという期待である。善意にもとづく信頼とは、相手が機会主義的行動をとらないという期待である [Sako (1992), pp. 37 - 40]。このうち、Dekker (2004) は、能力に対する信頼が、組織間で協調性が得られたとしても期待された成果が達成されるとは限らないというパフォーマンス・リスクを縮減させ、一方で、善意にもとづく信頼が、組織間での協調性がそもそも得られないという関係的リスクを軽減させることを述べている [Dekker (2004), pp. 32 - 33]。

パートナー選定は、信頼できるパートナーを適切なスキル（品質基準、技術的ケイパビリティ、サプライヤー資格）にもとづき、パートナーを選定することである。このことを通じて、能力に対する信頼と善意にもとづく信頼の構築に役立ち、公式的コントロールの必要性を緩和する [Dekker (2004), p. 33]。

(3) インタラクティブ・コントロール・システム

組織間におけるインタラクションは、複数のアクター間で行われる情報・価値共有である。この情報・価値共有を高めるシステムが組織間におけるインタラクティブ・コントロール・システムである [窪田 (2001), 11 - 12 ページ]。たとえば、窪田 (2001) では、原価企画におけるデザイン・イン, VE 提案, VE 事例集, コスト・テーブルが組織間のインタラクションを促し、組織間マネジメントの成果につながることを示唆された。第 6 章の事例では、クラスターに属する企業間で行われる事業に関わる各種の会議や SNS の利用が情報・価値共有を高めていることが示唆されている。このように、公式的コントロール・システムの活用を通じて、組織間のインタラクションが促進されると考えられる。組織と組織の枠を超えたインタラクションがあることで、全体の目的達成のために、各組織の協調的な行動が促される。こうした組織間のインタラクションの役割を述べている研究として、Dekker et al. (2013), 窪田 (2001), 坂口他 (2015) が挙げられる。

(4) システム間の関係

公式的コントロール・システム (結果コントロールと行動コントロール) と非公式的コントロール・システム (社会的コントロール) の相互の活用が信頼構築に役立つと考えられる [Dekker (2004), pp. 33 - 34]。具体的には、公式的コントロール・システムが信頼構築につながっていると思われる。また、パートナー選定による非公式的コントロール・システムの活用が信頼構築を高めると考えられる。

このように構築された信頼を通じて、詳細な契約によらずとも組織間の柔軟な対応を可能にすること、そして機会主義的な行動を抑制することが考えられる [大浦 (2006), 67 ページ]。信頼の構築による機会主義的な行動の抑制を通じて、クラスターに属する組織がクラスターにとって最適な行動をすることを促すと考えられる。

上記の公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムに加え，組織間のインタラクティブ・コントロールが必要と考えられる。Dekker et al. (2013)，窪田 (2001)，坂口他 (2015)らの研究の通り，組織と組織の枠を超えた価値・情報共有を目的としたインタラクションがあることで，全体の目的達成のために，各組織の協調的な行動が促される。こうした組織間のインタラクションを促す公式的コントロール・システムとしてのインタラクティブ・コントロール・システムがクラスター全体の目的の達成に向けた取り組みについての共通理解を深めることにより，信頼が構築される。結果として，クラスターの目的を達成するために協調的な行動をとることをクラスターに属する各組織に促すと考えられる。

5. 研究の意義

以上を踏まえ，本研究の意義は，5つの学術的な意義と1つの実務的意義があるといえる。まず，5つの学術的な意義は以下の通りである。

第1に，CSRと財務業績との正の関係を明らかにした点にある。日本企業を対象とした研究では，環境活動などの個別のCSR活動と財務業績の関係を明らかにする研究が行われているが，そうした実証研究自体が少ない〔蟻生 (2015)，82ページ〕。また，管理会計研究においてコーポレート・レピュテーションと財務業績との関係が議論される中で，CSRと財務業績との正の関係が議論されているが，これらの関係は期待されないと述べられている〔櫻井 (2010)，10 - 11ページ〕。また，伊藤 (2009)では，戦略マップを用いてCSR活動と財務業績までの関係を可視化するという試みがなされているが，戦略マップ上の因果関係は不確かであるため，CSRの遂行と財務業績の達成との間で生じるコンフリクトを解決することに対しては不十分と思われる。こうした状況において，本研究は，CSR

と財務業績との正の関係におけるメカニズムを顧客の視点から検証している点で、管理会計研究において学術的に意義があるといえる。

第2に、CSRと財務業績との正の関係を明らかにすることで、マーケティング分野の研究にも貢献したということである。これまで、顧客レベルでの分析を行う際には、顧客のCSRに対する認知、顧客満足、ロイヤルティの関係が He and Li (2011), Martínez and Rodríguez del Bosque (2013), Pérez et al. (2013) らによって検証されてきたが、最終的に財務業績につながるかどうかまでは検証されてこなかった。本稿ではCSRに対する認知が、顧客満足、ロイヤルティを介して、最終的に利益につながるということを明らかにしたという点でマーケティング分野の研究にも貢献するといえるだろう。

第3に、CSRの遂行を促すためのMCSを提示したことである。わが国における管理会計研究においては、製造現場や組織間での環境負荷低減のための技法であるマテリアルフローコスト会計に関わる研究として中畠・國部(2008)がある。また、サステナビリティ・バランス・スコアカード(Sustainability Balanced Scorecard, 以下ではSBSCという)に関わる研究として岡(2010)がある。近年では、安藤(2015)、長野(2015)、東田(2014)で見られるように、環境だけでなく社会的な課題や各ステークホルダーの要請に応えるために、全社的にCSRを遂行するためのMCSに関わる研究の必要性が議論されつつある。こうした中で、本研究のように、環境だけでなく社会的な課題や各ステークホルダーの要請に応えるために、企業の事例を踏まえながら、CSRの遂行を促進するためのMCSの理論構築に取り組むことは、わが国の管理会計研究上の新たな研究課題に取り組んだという点で、学術的な意義があるといえよう。

第4に、本研究がわが国におけるCSR研究にも貢献するという点である。わが国におけるCSR研究は、理論やディスカッション中心の研究が主として行われている状況にある[Fukukawa and Teramoto (2009), p. 135]。こうした状況において、会計学研究

の立場から、CSRと財務業績との関係を明らかにしたうえで、わが国企業のCSR遂行のためのMCSを提示したことは、わが国のCSR研究にも貢献しうるといえる点で、本研究は学術的な意義があるといえる。

第5に、組織間においてCSRを遂行するためのMCSを示したことである。組織間とりわけ産業クラスターについては、地域経済論、産業集積論などの視点からの事例紹介や研究は数多く行われているが、会計学、とりわけ管理会計の視点からの研究は最近までほとんどない状態である〔高橋（2013），117ページ〕。このことから、産業クラスター内の目的を達成するためのMCSの枠組みを明らかにすることにより、大下（2015）が指摘するように、産業クラスターによる地域再生を進めるうえでのコントロール論に対して、1つの知見を与えたことに学術的な意義があるといえる。

最後に、実務的な意義は、日本企業に対して、CSRの遂行を促進するためのMCSを提示したことである。2003年がわが国のCSR元年と言われている〔Fukukawa and Teramoto（2009），p. 133〕。それ以降、日本企業ではCSRに取り組む機運が高まっており、CSRが中核的な概念になりつつある。しかし、CSRはコストと見なされるケースもあり、財務業績の達成との間でコンフリクトが生じうる。わが国の管理会計研究においても、CSRの目標は、これを徹底的に追求しようとするほど、多くの部分で企業の経常的な業務の目標とトレードオフを引き起こすと言われている〔伊藤（2009），62ページ〕。本研究を通じて、CSRを遂行する手段としてのMCSを提示することで、上記のコンフリクトが軽減ないし解消されることにつながり、結果として、日本企業においてCSRの遂行が促進されると考えられる。

6. 研究の限界と今後の展望

本研究では、CSRを遂行するためのMCSの構築について、前述のように一定の成果を得ることができた。しかし、一方で限界も存在するため、その点についても指摘しておかなければならない。以下では、本稿の4つの限界を取り上げるとともに今後の展望を述べ、本稿を閉じる。

(1) 事例研究の蓄積と一般化に向けた取り組み

本研究では、CSRの遂行を促進するためのMCSを提示したにすぎないことから、そのMCSの有効性を示すことができていないことに限界がある。この限界を克服するためには、たとえば、アルミ引抜メーカーB社や酒類メーカーC社で実施したような調査を他の日本企業で実施する必要があるだろう。また、実施にあたっては、大企業と中小企業でCSRを遂行するのにMCSの活用方法が異なると考えられることから [Crutzen et al. (2017), p. 1300], 第3章から第5章で取り上げた中小企業だけでなく、細田他(2013)や黒瀬(2015)のように大企業における事例の蓄積も必要と考えられる。

固定収益会計を導入している企業においても事例研究を実施することで、本研究で示したMCSがCSRの遂行を促進するかどうかを検証できると考えられる。固定収益会計の研究が進展するにつれ、ホテルチェーンや百貨店 [鈴木(2007)], 本稿で示した半導体商社・メーカーD社でもその導入が進んでいる。その後は、通信販売業者において事例研究が行われている [川田(2015)]。また、国内クレジットカード会社において Bathtub Model の適用事例研究がなされている [明珍(2013)]。以上のような固定収益会計を導入している企業での事例研究や固定収益会計の導入を目的としたアクションリサーチを通じて、本研究で示したMCSの有効性の検証を図る。

さらに、本稿で示した組織間の CSR の遂行を促す MCS が産業クラスターの全体最適と部分最適の整合に貢献するのかという事例研究を通じて、MCS の理論的精緻化を図る必要がある。わが国において産業クラスターが形成される中で、事業を継続しているクラスターと結果として事業を取りやめたクラスターが存在する。事業を継続しているクラスターを対象に本稿で示した MCS と組織間における CSR の遂行に向けた統合的な行動との関係を明らかにすることを通じて、本稿で示した MCS の理論的精緻化を図る。

上記の事例研究を蓄積するとともに、質問表を用いたサーベイ研究についても取り組む必要があるだろう。より高度な一般性を得るためには、事例研究で得られた知見をもとに質問票の設計をし、より多くの企業を対象としたサーベイ研究を実施することが求められるといえるだろう。

(2) MCS が有効に機能する条件の探索

事例研究に取り組む際には、CSR の遂行に向けて MCS が有効に機能する条件を明らかにする必要があるだろう。なぜならパッケージとしての MCS 論（MCS を多様な手段からなるパッケージとして捉える見方）などでは、MCS を構成する様々な手段の間の相互補完関係や代替関係が議論されているからである。このことは組織内・組織間に関わらず、MCS が複数で構成される場合には、その MCS が組織の目的を達成するためにどのような関係にあるのかを検討する必要があるだろう。

たとえば、本稿で示した FCS と ICS の相互関係だけでなく、FCS を強調することで、ICS の必要性が弱まる（あるいはその逆）など両者の代替関係も想定されるが [Crutzen et al. (2017), pp. 1297 - 1299]、CSR の遂行に関して、こうしたシステム間の関係がありうるのか、そしてどのような条件でそうした関係が生じるのかを検証する必要があるだろう。こうした複数のシステムに着目する理由は、戦略実行を促すのは会計情報にもとづくシステム単一ではなく、複

数のシステムから成り立つと考えられ、複数のシステムをいかに組み合わせ望ましい成果を生み出すか、ということが課題となっているからである [Malmi and Brown (2008), pp. 287 - 288]。

したがって、CSRを遂行するにあたって、上記の通り事例研究に取り組む際には、システム間の関係とどのような条件のもとで、本稿で示したMCSが有効であるのかを探索したいと考える。そのためには、本研究で取り上げた海外の先行研究やCrutzen et al. (2017)の指摘を踏まえ、長期間にわたる事例研究を実施する必要があると考えられる。

(3) 従業員のCSRに対する認知が財務業績に及ぼす影響

CSRと財務業績との関係を明らかにするうえで、本研究では顧客のCSRに対する認知にのみ着目したが、今後は、従業員のCSRに対する認知と財務業績との関係を明らかにする必要があると考えられる。Eweje and Bentley (2006)は、研究論文や調査報告のレビューを通じて、従業員に対するCSRの充実度は、従業員の職場への評価やモチベーションを高め、従業員の離職を抑制する要因になることを指摘している。Hansen et al. (2011)は、従業員のCSR活動への認知が、信頼を通じて間接的に退職意向を抑制することを明らかにしている。さらに、Kim et al. (2016)は、従業員のCSRへの認知が組織へのコミットメントを高め、退職意向を抑制することを明らかにしている。このように、従業員に対するCSRが従業員に認知されることによって、コミットメントや信頼といった従業員の態度に影響を及ぼし、直接的ないし間接的に退職意向を抑制することが明らかにされている。しかしながら、従業員に対するCSRと従業員の態度や行動の関係を検証する実証的な研究が不足している状況にある。こうした課題を挙げている研究として上記のEweje and Bentley (2006), Hansen et al. (2011), Kim et al. (2016)が挙げられる。

そこで、今後は、従業員が CSR に取り組んでいることを認知することが、会社への信頼やコミットメントを高め、退職意向を抑制し、結果として離職率の抑制につながるかを検証する。このことを通じて、従業員が CSR に取り組んでいる企業であることを認識することが、企業への信頼やコミットメントを高める一要因となれば、Hinkin and Tracey (2000) が議論している離職に関わるコストの発生を抑制することにつながると期待される。ここでいう離職に関わるコストは、単純な従業員の離職に要するコストだけではなく、新たな人員採用に関わるコストや生産性の維持コストなど、その範囲を広く捉えることができる²。離職に関わるコストの発生を抑制する以外にも、従業員の離職を抑制することが、売上高、企業価値、収益性の増加に影響しうる [Huselid (1995), p. 667]。

こうした一連の成果が明らかにされれば、CSR の取り組みの成果を測定・評価することにつながり、さらには事業部ないし部門のマネジャーおよび組織の他の成員は、従業員の視点に立った CSR を意識して取り組むよう動機づけがされるだろう。何より、人的資本である従業員のやりがいや能力を最大限に引き出すための経営の仕組みの 1 つとして、CSR を位置づけることができると考えられる。

たとえば、本研究で取り上げたホテル業 A 社では、人口減少が続くわが国において労働人口の確保が困難になっている中で、性別や年齢・障がいの有無に関わらず、多様な人材が活躍できる企業を目指したダイバーシティマネジメントに取り組んでいる。第 1 章でも紹介したが、A 社は、各種研修やワークショップの実施、柔軟な働き方を可能にするための制度（たとえば、短時間勤務制度）の新設に取り組んだ。結果として、退職意向と離職率の改善にもつながっている。離職率の改善によって退職に関連するコストがどれだけ抑制されるかを明らかにすることは、A 社での課題でもある。A 社において今後 CSR をさらに推進していくうえでは、重要な結果になることが期待されていることから、今後は A 社の事例を通じて、従業

員の CSR に対する認知，会社への信頼やコミットメント，退職意向，離職率，離職に関連するコストとの関係を検証していく。

(4) 統合報告の実施にともなう MCS への影響

統合報告の実施が拡大しつつある中，国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council，以下では IIRC という）によるフレームワークの公表から数年を経てからは，特に海外においては統合報告の研究領域や分析視点・方法の拡充・深化がされている〔古賀（2015），1 - 2 ページ〕。

そうした中，ケーススタディやインタビューといった方法を通じて統合報告の実施が探索されつつある。具体的には，統合報告が企業の内部のメカニズム（組織構造，プロセス，MCS など）にどのような変革（イノベーション）をもたらすのか，それは既存の情報開示のメカニズムに変化をもたらす漸進的なものなのか，あるいは信念，価値観，規範の変化をも包含するドラスティックなものなのかという管理会計的視点の研究である。こうした課題を取り上げているものとして，Stubbs and Higgins（2014）や彼らの研究をレビューしている古賀（2015）が挙げられる。

わが国の管理会計研究においても統合報告に関する議論がされている中で，外部報告の変化に応じて，管理会計システムないし MCS もこうした要請に応じなければならないということが論じられている。こうした課題を提示している研究として，伊藤（2014），内山（2015），大下（2015）がある。統合報告を実施するにあたっては，ステークホルダーとの対話を通じて戦略の策定を実施し，そうした戦略を可視化し，戦略の実行と価値創造を実現するための仕組みが必要とされており，その 1 つの手段としてバランス・スコアカード（Balanced Scorecard，以下では BSC という）が提案されている。こうした BSC の新たな活用を述べている研究として，伊藤（2014，2016）や内山（2015）が挙げられる。

こうした管理会計システムの活用が統合報告の実践に向けて提案されているものの、統合報告の実施が MCS に変化をもたらす漸進的なものなのか、あるいは信念、価値観、規範の変化をも包含するドラスティックなものなのかということ明らかにする研究は海外で先行して行われている一方で、わが国では十分になされていない。

そこで、今後の研究では、統合報告を実施している日本企業を対象として、統合報告の導入が MCS と信念、価値観、規範の変化をもたらすのかについて、ケーススタディやインタビュー調査を通じて探索する必要があるだろう。そうすることで、統合報告の企業内部での実践を支援する1つの手段としての MCS を提案することにつながるだろう。

[注]

¹ 松岡（2012）によれば、「このような方針管理の利用を前提としたマネジメント・コントロール・システムの体系は欧米における一般的な管理会計の議論では見られない」[松岡（2012），5 ページ]と述べている。そのうえで、「日本のマネジメント・コントロール・システムの特徴は、方針管理システムによる非財務的コントロールをも活用するところに1つの特徴があると考えられる」[松岡（2012），5 ページ]と述べている。松岡 [（2012），5 ページ]によれば、日本企業における方針管理システムの活用の事例としては、鈴木・浅田（1999）および Asada et al.（2000）が挙げられる。

² たとえば、Hinkin and Tracey（2000）は、従業員1人が離職することによって、①退社コスト（ある従業員が退職する時に発生する費用）、②リクルーティングコスト（採用のための広告費等）、③採用面接の費用（採用面接などに関わる費用）、④雇用費（教育費）、⑤生産性の維持（欠員補充のための費用等）の5つのコストが発生することをホテル会社のデータから明らかにしている [Hinkin and Tracey（2000），pp. 17 - 21]。

参考文献

[欧文文献]

- Abreu, R., F. David and D. Crowther (2005) "Corporate Social Responsibility in Portugal: Empirical Evidence of Corporate Behaviour," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 5, No. 5, December, pp. 3 - 18.
- Adams, C. A., and C. Larrinaga-González (2007) "Engaging with Organisations in Pursuit of Improved Sustainability Accounting and Performance," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, No. 3, June, pp. 333 - 355.
- Adams, C. A., and G. Whelan (2009) "Conceptualising Future Change in Corporate Sustainability Reporting," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 1, January, pp. 118 - 143.
- Amran, A., and R. Haniffa (2011) "Evidence in Development of Sustainability Reporting: A Case of a Developing Country," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, No. 3, March, pp. 141 - 156.
- Amran, A., S. P. Lee, and S. S. Devi (2014) "The Influence of Governance Structure and Strategic Corporate Social Responsibility toward Sustainability Reporting Quality," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23, No. 4, May, pp. 217 - 235.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston, MA, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Anthony, R. N., and V. Govindarajan (2007) *Management Control Systems*, 12th ed., New York, NY, McGraw-Hill/Irwin.
- Arevalo, J. A., and D. Aravind (2011) "Corporate Social Responsibility Practices in India: Approach, Drivers, and Barriers," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 11, No. 4, August, pp. 399 - 414.
- Arjaliès, D. L., and J. Mundy (2013) "The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective," *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, December, pp. 284 - 300.
- Asada, T., T. C. Bailes, and K. Suzuki (2000) "Implementing ABM with Hoshin Management," *Management Accounting Quarterly*, Vol. 1, No. 2, January, pp. 6 - 11.
- Banker, R. D., P. Gordon, and D. Srinivasan (2000) "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures," *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, January, pp. 65 - 92.
- Berry, A. J., A. F. Coad, E. P. Harris, D. T. Otley, and C. Stringer (2009) "Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature," *The British Accounting Review*, Vol. 41, No. 1, March, pp. 2 - 20.
- Bhattacharya, C. B., and S. Sen (2003) "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2, April, pp. 76 - 88.
- Bhattacharya, C. B., and S. Sen (2004) "Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives," *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, October, pp. 9 - 24.

- Bhimani, A. and K. Langfield-Smith (2007) "Structure, Formality and the Importance of Financial and Non-Financial Information in Strategy Development and Implementation," *Management Accounting Research*, Vol. 18, No. 1, March, pp. 3 - 31.
- Bisbe, J. and D. Otley (2004) "The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 8, November, pp. 709 - 737.
- Bohdanowicz, P., and P. Zientara (2009) "Hotel Companies' Contribution to Improving the Quality of Life of Local Communities and the Well-Being of Their Employees," *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, No. 2, April, pp. 147 - 158.
- Brown, T. J., and P. A. Dacin (1997) "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, January, pp. 68 - 84.
- Burritt, R. L., and S. Schaltegger (2010) "Sustainability Accounting and Reporting: Fad or Trend?," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, No. 7, September, pp. 829 - 846.
- Carroll, A. B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, October, pp. 497 - 505.
- Carroll, A. B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, July - August, pp. 39 - 48.

- Carroll, A. B. (1999) "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct," *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, September, pp. 268 - 295.
- Chenhall, R. H. (2003) "Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 2 - 3, February - April, pp. 127 - 168.
- Commission of the European Communities (2001) *Green paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels, Commission of the European Communities.
- Crutzen, N., D. Zvezdov and S. Schaltegger (2017) "Sustainability and Management Control. Exploring and Theorizing Control Patterns in Large European Firms," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, February, pp. 1291 - 1301.
- Dahlsrud, A. (2008) "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1, January, pp. 1 - 13.
- Daub, C. H., and R. Ergenzinger (2005) "Enabling Sustainable Management through a New Multi-Disciplinary Concept of Customer Satisfaction," *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9 - 10, September, pp. 998 - 1012.
- Dekker, H. C. (2004) "Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 1, January, pp. 27 - 49.
- Dekker, H. C., J. Sakaguchi, and T. Kawai (2013) "Beyond the Contract: Managing Risk in Supply Chain Relations,"

- Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, June, pp. 122 - 139.
- Deegan, C. (2002) "Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures - A Theoretical Foundation," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, August, pp. 282 - 311.
- Dobele, A. R., K. Westberg, M. Steel, and K. Flowers (2014) "An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A Case Study in the Australian Mining Industry," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23, No. 3, March, pp. 145 - 159.
- Drumwright, M. (1994) "Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, July, pp. 1 - 19.
- Durden, C. (2008) "Towards a Socially Responsible Management Control System," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, No. 5, June, pp. 671 - 694.
- Eccles, R. G., and M. P. Krzus (2010) *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New York, NY, John Wiley & Sons. [花堂靖仁監訳・ワンレポート日本語版委員会訳 (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。]
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone.
- Epstein, M. J., and M. J. Roy (2001) "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers," *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 5, October, pp. 585 - 604.
- Eweje, G. (2006) "The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries: Corporate Social

- Responsibility at Work in Nigeria and South Africa,” *Business and Society*, Vol. 45, No. 2, June, pp. 93 - 129.
- Eweje, G. (2011) “A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 3, May - June, pp. 125 - 136.
- Eweje, G., and T. Bentley (2006) “CSR and Staff Retention in New Zealand Companies: A Literature Review,” *Department of Management and International Business Research Working Paper Series* (Auckland, NZ, Department of Management and International Business, Massey University), No. 6, pp. 1 - 16.
- Eweje, G., and M. Brunton (2010) “Ethical Perceptions of Business Students in a New Zealand University: Do Gender, Age and Work Experience Matter?,” *Business Ethics: A European Review*, Vol. 19, No. 1, January, pp. 95 - 111.
- Eweje, G., and M. Sakaki (2015) “CSR in Japanese Companies: Perspectives from Managers,” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24, No. 7, November, pp. 678 - 687.
- Falkenberg, L., and I. Herremans (1995) “Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems?,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No. 2, February, pp. 133 - 143.
- Fifka, M. S. (2013) “Corporate Responsibility Reporting and Its Determinants in Comparative Perspective - A Review of the Empirical Literature and a Meta-Analysis,” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22, No. 1, January, pp. 1 - 35.
- Fifka, M. S., and M. Drabble (2012) “Focus and Standardization of Sustainability Reporting - A Comparative Study of the United Kingdom and Finland,” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, No. 7, November, pp. 455 - 474.

- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, and M. Wagner (2002) "The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, No. 5, September, pp. 269 - 284.
- Fukukawa, K., and Y. Teramoto (2009) "Understanding Japanese CSR: The Reflections of Managers in the Field of Global Operations," *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 1, February, pp. 133 - 146.
- Glover, J. C., and Y. Ijiri (2002) "“Revenue Accounting” in the Age of E-Commerce: A Framework for Conceptual, Analytical, and Exchange Rate Considerations," *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 13, No. 1, March, pp. 32 - 72.
- Gond, J. P., S. Grubnic, C. Herzig, and J. Moon (2012) "Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability," *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, September, pp. 205 - 223.
- Gray, R. (2002) "The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society Privileging Engagement, Imaginings, New Accountings and Pragmatism over Critique?," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 7, October, pp. 687 - 708.
- Gray, R. (2010) "Is Accounting for Sustainability Actually Accounting for Sustainability...and How Would We Know? An Exploration of Narratives of Organizations and the Planet," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 1, January, pp. 47 - 62.
- Grönroos, C. (1996) "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications," *Management Decision*, Vol. 34, No. 3, April, pp. 5 - 14.

- Hansen, S. D., B. B. Dunford, A. D. Boss, R. W. Boss, and I. Angermeier (2011) "Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective," *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 1, June, pp. 29 - 45.
- He, H., and Y. Li (2011) "CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality," *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, No. 4, December, pp. 673 - 688.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York, NY, The Free Press. [島田陽介訳 (1998) 『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社。]
- Hinkin, T. R., and J. B. Tracey (2000) "The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 3, June, pp. 14 - 21.
- Horngren, C. T., S. M. Datar, and M. V. Rajan (2012) *Cost Accounting*, 14th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson/Prentice Hall.
- Hosoda, M. and K. Suzuki (2015) "Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24, No. 7, November, pp. 628 - 642.
- Hubbard, G. (2009) "Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, No. 3, March, pp. 177 - 191.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial

- Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, June, pp. 635 - 672.
- Ijiri, Y. (1967) *The Foundations of Accounting Measurement: A Mathematical, Economics, and Behavioral Inquiry*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. [井尻雄士 (1968) 『会計測定の基本—数学的・経済学的・行動学的探究—』東洋経済新報社。]
- Ijiri, Y. (1975) *Theory of Accounting Measurement*, Sarasota, FL, American Accounting Association. [井尻雄士 (1976) 『会計測定の理論』東洋経済新報社。]
- Ijiri, Y. (1982) *Tripple-Entry Bookkeeping and Income Momentum*, Sarasota, FL, American Accounting Association. [井尻雄士 (1984) 『三式簿記の研究』中央経済社。]
- Ijiri, Y. (1986) “A Framework for Triple-Entry Bookkeeping,” *Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, October, pp. 745 - 759.
- International Integrated Reporting Council (2013) *The International Reporting <IR> Framework*, London, UK, 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』日本公認会計士協会。]
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker (1998) “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction,” *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement, pp. 1 - 35.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press. [吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業改革』生産性出版。]
- Kerr, J., P. Rouse, and C. de Villiers (2015) “Sustainability Reporting Integrated into Management Control Systems,”

- Pacific Accounting Review*, Vol. 27, No. 2, April, pp. 189 - 207.
- Kim, J. S., H. J. Song, and C. K. Lee (2016) “Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 55, May, pp. 25 - 32.
- Kolk, A. (2008) “Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals’ Reporting Practices,” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 1, January, pp. 1 - 15.
- Kotler, P., and N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken, NJ, Wiley. [恩藏直人監訳・早稲田大学大学院 恩藏研究室訳 (2007) 『社会的責任のマーケティング：「事業の成功」と「CSR」を両立する』東洋経済新報社。]
- Lee, S., and C. Y. Heo (2009) “Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction among US Publicly Traded Hotels and Restaurants,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 4, December, pp. 635 - 637.
- Longo, M., M. Mura, and A. Bonoli (2005) “Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs,” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 5, No. 4, September, pp. 28 - 42.
- Luo, X., and C. B. Bhattacharya (2006) “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value,” *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, October, pp. 1 - 18.
- Malmi, T., and D. A. Brown (2008) “Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research

- Directions,” *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, December, pp. 287 - 300.
- Margolis, J. D., and J. P. Walsh (2003) “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, June, pp. 268 - 305.
- Marin, L., S. Ruiz, and A. Rubio (2009) “The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 1, January, pp. 65 - 78.
- Martínez, P., and I. Rodríguez del Bosque (2013) “CSR and Customer Loyalty: The Roles of Trust, Customer Identification with the Company and Satisfaction,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, December, pp. 89 - 99.
- Melse, E. (2004) “Accounting in Three Dimensions: A Case for Momentum,” *Balance Sheet*, Vol. 12, No. 1, February, pp. 31 - 36.
- Melse, E. (2008) “Accounting in Three Dimensions: A Case for Momentum Revisited,” *The Journal of Risk Finance*, Vol. 9, No. 4, August, pp. 334 - 350.
- Mersereau, A., and N. Mottis (2012) “Corporate Social Responsibility and Management Control,” *ESSEC Working Paper 1114*, hal-00661041, Vol. 1, January, pp. 1 - 37.
- Mizuo, J. (2013) “Changes in Business Ethics during “Lost Two Decades” and Prospects for the Future in Japan: From a View Point of Business Ethics, Compliance, Corporate Governance, and Global CSR,” *Surugadai Keizai Ronshu: Surugadai Economic Studies*, Vol. 23, No. 1, September, pp. 39 - 75.
- Montiel, I. (2008) “Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures,”

- Organization & Environment*, Vol. 21, No. 3, September, pp. 245 - 269.
- Morsing, M., and D. Oswald (2009) "Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 9, No. 1, February, pp. 83 - 99.
- Norris, G., and B. O' Dwyer (2004) "Motivating Socially Responsive Decision Making: The Operation of Management Controls in a Socially Responsive Organisation," *The British Accounting Review*, Vol. 36, No. 2, June, pp. 173 - 196.
- Ofori, D. F., and R. E. Hinson (2007) "Corporate Social Responsibility (CSR) Perspectives of Leading Firms in Ghana," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 7, No. 2, April, pp. 178 - 193.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes (2003) "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis," *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, March, pp. 403 - 441.
- Otley, D. T. (1999) "Performance Management: A framework for Management Control Systems Research," *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, December, pp. 363 - 382.
- Otley, D. T. (2003) "Management Control and Performance Management: Whence and Whither?," *The British Accounting Review*, Vol. 35, No. 4, December, pp. 309 - 326.
- Ouchi, W. G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, Vol. 25, No. 9, September, pp. 833 - 848.
- Pérez, A., M. M. García de los Salmones, and I. Rodríguez del Bosque (2013) "The Effect of Corporate Associations on

- Consumer Behaviour,” *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 1 - 2, February, pp. 218 - 238.
- Pivato, S., N. Misani, and A. Tencati (2008) “The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food,” *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 1, January, pp. 3 - 12.
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Boston, MA, Harvard Business School Press. [竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略Ⅱ』ダイヤモンド社。]
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2006) “Strategy and Society-The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, Vol. 84, December, pp. 78 - 92.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011) “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism-And Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, Vol. 89, January - February, pp. 63 - 77.
- Reichheld, F. F. (1993) “Loyalty-Based Management,” *Harvard Business Review*, March - April, pp. 64 - 73. [田村明比古訳 (1993) 「2つのロイヤリティーがつくる好循環経営」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第21巻第4号 (1993年7月), 4 - 13ページ。]
- Riccaboni, A. and E. L. Leone (2010) “Implementing Strategies through Management Control Systems: The Case of Sustainability,” *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, January, pp. 130 - 144.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer (1998) “Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust,”

- Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July, pp. 393 - 404.
- Sako, M. (1992) *Prices, Quality, and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, NY, Cambridge University Press.
- Salmones, M. del M. G. de los, A. H. Crespo, and I. R. del. Bosque, (2005) "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services," *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 4, November, pp. 369 - 385.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA, Harvard Business School Press. [中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産業能率大学出版部。]
- Smith, R. E. and W. F. Wright (2004) "Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, December, pp. 183 - 205.
- Stubbs, W., and C. Higgins (2014) "Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, No. 7, August, pp. 1068 - 1089.
- Sweeney, L. (2007) "Corporate Social Responsibility in Ireland: Barriers and Opportunities Experienced by SMEs When Undertaking CSR," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 7, No. 4, August, pp. 516 - 523.
- Tantalo, C., M. G. Caroli, and J. Vanevenhoven (2012) "Corporate Social Responsibility and SME's Competitiveness," *International Journal of Technology Management*, Vol. 58, No. 1/2, pp. 129 - 151.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed.,
Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

[邦文文献]

浅田孝幸 (2013) 「統合的報告の意義と課題について—戦略的 CSR とマネジメントコントロールシステム研究の視点から—」, 『オイコノミカ (名古屋市立大学)』第 49 巻第 2 号 (2013 年 3 月), 25 - 34 ページ。

蟻生俊夫 (2015) 「日本企業における CSR 体制・活動の財務業績への影響に関する実証分析」, 『日本経営倫理学会誌』第 22 号 (2015 年 1 月), 79 - 93 ページ。

安藤崇 (2015) 「環境マネジメント・コントロール研究の意義と展望」, 『原価計算研究』第 39 巻第 2 号 (2015 年 3 月), 44 - 54 ページ。

石井宏宗 (2014) 「固定収益会計が企業業績にあたえる影響—A 社データをもちいた収益性分析と成長性分析—」, 『戦略経営ジャーナル』第 3 巻第 1 号 (2014 年 4 月), 75 - 92 ページ。

石井宏宗 (2015) 「実践編：会社の現実を知る」鈴木研一・石井宏宗 著 『低成長時代を生き抜くマネジメント・コントロール—固定収益会計をもちいた顧客創造と持続的経営—』創成社, 3 - 46 ページ。

石川純治 (1990) 「「利速会計」とは何か—「微分会計」の構造を中心にして—」, 『會計』第 138 巻第 4 号 (1990 年 10 月), 78 - 98 ページ。

石川純治 (2004) 『経営情報と簿記システム—簿記の伝統と革新— (4 訂版)』森山書店。

井尻雄士 (1990) 『利速会計入門』日本経済新聞社。

伊藤和憲 (2014) 「管理会計における統合報告の意義」, 『會計』第 185 巻第 2 号 (2014 年 2 月), 14 - 26 ページ。

伊藤和憲 (2016) 「統合報告書に基づく価値創造プロセスの比較研

- 究」,『専修商学論集(専修大学)』第103号(2016年7月),
19 - 37 ページ。
- 伊藤嘉博(2009)「インタangibleブルズとしてのCSR—その「見える化」の意義と可能性—」,『早稲田商学』第418・419合併号(2009年3月), 59 - 91 ページ。
- 内山哲彦(2015)「企業の社会性・人間性と企業価値創造—統合報告と管理会計の役割—」,『管理会計学』第23巻第2号(2015年3月), 45 - 59 ページ。
- 大浦啓輔(2006)「組織間におけるコントロール・システムと「信頼」」『原価計算研究』第30巻第2号(2006年3月), 63 - 71 ページ。
- 大浦真衣(2017)「CSRへの取り組みと財務パフォーマンスの関係性—上場企業のパネルデータを用いた実証分析—」,『ノンプロフィット・レビュー』第17巻第1号(2017年6月), 49 - 62 ページ。
- 大下丈平(2015)「環境, 社会およびガバナンスに対して管理会計はどう向き合うか」,『管理会計学』第23巻第2号(2015年3月), 3 - 16 ページ。
- 大藪陽子(2011)「企業業績がCSRの取り組みに与える影響—日本企業の実証分析—」,『成蹊大学一般研究報告』第45巻第4号(2011年8月), 1 - 14 ページ。
- 大藪俊哉(1984a)「「三式簿記の研究」を読んで」,『企業会計』第36巻第9号(1984年9月), 17 - 22 ページ。
- 大藪俊哉(1984b)「複式簿記から三式簿記へ: 井尻雄二著「三式簿記の研究」を中心に」,『横浜経営研究(横浜国立大学)』第5巻第3号(1984年12月), 97 - 101 ページ。
- 岡照二(2010)「環境コストマネジメントにおける環境パフォーマンス指標の役割—SBSC構築に向けて—」,『原価計算研究』第34巻第1号(2010年3月), 91 - 101 ページ。

- 加賀田和弘（2006）「企業の社会的責任（CSR）—その歴史的展開と今日的課題—」, 『KGPS Review: Kwansei Gakuin Policy Studies Review（関西学院大学）』第7号（2006年10月）, 43 - 65 ページ。
- 加賀田和弘（2007）「環境問題と企業経営—その歴史的展開と経営戦略の観点から—」, 『KGPS Review: Kwansei Gakuin Policy Studies Review（関西学院大学）』第8号（2007年3月）, 71 - 89 ページ。
- 加賀田和弘（2008）「CSRと経営戦略：CSRと企業業績に関する実証分析から」, 『総合政策研究（関西学院大学）』第30号（2008年11月）, 37 - 58 ページ。
- 加登豊・河合隆治（2002）「管理会計における非財務的情報の活用」, 『国民経済雑誌』第186巻第1号（2002年7月）, 71 - 88 ページ。
- 川田修平（2015）「固定収益会計の通信企業 A 社への適用事例—医療用品カタログ通販会社 A 社での導入事例研究—」, 明治大学大学院経営学研究科 2015 年度修士学位請求論文。
- 窪田祐一（2001）「原価企画における組織間インターラクティブ・コントロール・システム」, 『原価計算研究』第25巻第2号（2001年3月）, 10 - 18 ページ。
- 窪田祐一（2005）「組織間管理会計の意義と課題」, 『大阪府立大学経済研究』第50巻第2・3・4号（2005年3月）, 165 - 186 ページ。
- 黒瀬浩希（2015）「グループ子会社における CSR マネジメント・コントロールの事例研究—フォーマル・コントロール・システムとインフォーマル・コントロール・システムの相互関係の視点から—」, 『原価計算研究』第39巻第2号（2015年3月）, 35 - 43 ページ。

- 経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ（2006）『産業クラスター第Ⅱ期中期計画』経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ。
- KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループ（2016）『日本企業の統合報告書に関する調査 2015』KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループ。
- 小池裕子（2009）「ワーク・ライフ・バランス施策の有効性の検証とその推進策についての提言」、『日本経営倫理学会誌』第16号（2009年3月），165 - 172 ページ。
- 古賀智敏（2015）「統合報告研究の課題・方法の評価と今後の研究アジェンダ」、『会計』第188巻第5号（2015年11月），1 - 15 ページ。
- 国土交通省（2016a）『ニューツーリズムの振興』（http://www.mlit.go.jp/kankocho/page05_000044.html），2017年4月7日アクセス。
- 国土交通省（2016b）『酒蔵ツーリズム』（<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/sakagura.html>），2017年4月7日アクセス。
- 國部克彦（2007）「環境経営から CSR 経営へ」國部克彦・伊坪徳宏・水口剛 著『環境経営・会計』有斐閣アルマ，285 - 309 ページ。
- 國部克彦（2012）「環境経営から CSR 経営へ」國部克彦・伊坪徳宏・水口剛 著『環境経営・会計（第2版）』有斐閣アルマ，297 - 322 ページ。
- 小早川真理（2007）「第5章 フランスにおける国家法と私的自主規範の関係」労働政策研究・研修機構「諸外国において任意規範等が果たしている社会的機能と企業等の投資行動に与える影響の実態に関する調査研究」、『労働政策研究報告書』第88号（2007年9月），119 - 128 ページ。

- 阪智香（2015）「統合報告の国際的な研究・開示動向と KPI の提言」, 『會計』第 187 巻第 1 号（2015 年 1 月）, 97 - 111 ページ。
- 坂口順也・河合隆治・上總康行（2015）「日本的組織間マネジメント・コントロール研究の課題」, 『メルコ管理会計研究』第 7 巻第 2 号, 3 - 13 ページ。
- 櫻井通晴（2008）『レピュテーション・マネジメント』中央経済社。
- 櫻井通晴（2010）「日本の経営者のレピュテーション・マネジメントに関する認識—アンケート調査, ケーススタディの結果をもとに—」, 『メルコ管理会計研究』第 3 巻, 3 - 16 ページ。
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕（2013）「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題：Levers of Control フレームワークに関する文献研究」, 『国民経済雑誌』第 208 巻第 2 号（2013 年 8 月）, 67 - 89 ページ。
- 佐々木郁子・鈴木研一（2007）「顧客関係性評価のための収益概念—固定収益の提唱—」, 『原価計算研究』第 31 巻第 2 号（2007 年 3 月）, 1 - 10 ページ。
- サステナビリティ日本フォーラムホームページ『GRI（Global Reporting Initiative）について』（<http://www.sustainability-fj.org/gri/>）, 2016 年 11 月 11 日アクセス。
- 佐藤郁哉（2002）『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣。
- 産業クラスター研究会（2005）『産業クラスター研究会報告書』産業クラスター研究会。

- 蔣飛鴻（2008）「CRを媒介としたCSRと企業価値の関連」、『経理知識（明治大学）』第87号（2008年9月），17 - 26 ページ。
- 鈴木研一（2005）「固定収益概念に基づく利益安定性の評価モデル」、『明治大学社会科学研究所紀要』第43巻第2号（2005年3月），163 - 174 ページ。
- 鈴木研一（2007）「固定収益会計の適応可能性についての考察」、『会計』第171巻第2号（2007年2月），46 - 57 ページ。
- 鈴木研一（2012）「マネジメント・コントロール」明治大学経営学研究会編『経営学への扉（第4版）』白桃書房，163 - 181 ページ。
- 鈴木研一（2015）「理論編：固定収益会計」鈴木研一・石井宏宗 著『低成長時代を生き抜くマネジメント・コントロール—固定収益会計をもちいた顧客創造と持続的経営—』創成社，49 - 97 ページ。
- 鈴木研一・浅田孝幸（1999）「日本におけるABMの発展方向に関わる—考察—方針管理とABMの融合システム—」、『原価計算研究』第23巻第1号（1999年1月），33 - 42 ページ。
- 鈴木研一・松岡孝介（2014）「従業員満足度，顧客満足度，財務業績の関係—ホスピタリティ産業における検証—」、『管理会計学』第22巻第1号（2014年3月），3 - 25 ページ。
- 鈴木研一・松本有二・松岡孝介（2006）「固定収益化の及ぼす財務的効果についての考察」、『会計プロGRESS』第7号（2006年3月），46 - 58 ページ。
- 高橋賢（2011）「バランス・スコアカードの産業クラスターへの適用」、『横浜国際社会科学研究所（横浜国立大学）』第15巻第6号（2011年2月），1 - 19 ページ。
- 高橋賢（2013）「産業クラスターへの管理会計技法の適用」、『原価計算研究』第37巻第1号（2013年3月），117 - 126 ページ。

- 殿崎正芳（2014）「CSR（企業の社会的責任）と財務成果の関係についての一考察」, 『イノベーション・マネジメント』第11号（2014年3月）, 145 - 161 ページ。
- 中畠道靖・國部克彦（2002）『マテリアルフローコスト会計』日本経済新聞出版社。
- 中畠道靖・國部克彦（2008）『マテリアルフローコスト会計（第2版）』日本経済新聞出版社。
- 長野史麻（2015）「マネジメント・コントロールとCSR」, 『會計』第188巻第4号（2015年10月）, 80 - 92 ページ。
- 西尾チヅル・石田実（2014）「震災体験が消費者のエコロジー関与や商品利用に及ぼす影響」, 『流通研究』第16巻第3号（2014年3月）, 49 - 67 ページ。
- 東田明（2014）「サステナビリティとマネジメント・コントロール・システム（1）」, 『企業会計』第66巻第11号（2014年11月）, 86 - 87 ページ。
- 古庄修（2015）「統合報告の制度化をめぐる財務報告の変容」, 『會計』第187巻第1号（2015年1月）, 68 - 82 ページ。
- 細田雅洋・松岡孝介・鈴木研一（2013）「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム—12社とのインタビュー調査にもとづく実態分析—」, 『原価計算研究』第37巻第2号（2013年3月）, 122 - 134 ページ。
- 松岡孝介（2006）「顧客満足および顧客ロイヤリティと財務業績の関係に関する実証研究」, 『大阪大学経済学』第55巻第4号（2006年3月）, 106 - 126 ページ。
- 松岡孝介（2012）「固定収益会計に基づく財務業績および非財務業績の差異分析の研究」, 明治大学大学院経営学研究 2012年度博士学位請求論文。

- 松岡孝介・鈴木研一（2009）「固定収益会計における差異展開の研究—Bathtub Modelの適応—」、『原価計算研究』第33巻第2号（2009年3月），45 - 57 ページ。
- 松岡孝介・細田雅洋（2014）「Bathtub Modelを用いた差異分析と三式簿記の関係」、『戦略経営ジャーナル』第3巻第1号（2014年4月），93 - 108 ページ。
- 水尾順一（2012a）「グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと共益の創造—ガーナにおけるカカオ・サステイナビリティの要諦と展開—」、『駿河台経済論集（駿河台大学）』第21巻第2号（2012年3月），133 - 171 ページ。
- 水尾順一（2012b）「グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと人間開発に関する—考察—ガーナにおけるシアバタービジネスの要諦と展開—」、『駿河台経済論集（駿河台大学）』第22巻第1号（2012年9月），1 - 27 ページ。
- 明珍儀隆（2013）「Bathtub Model のプロモーション政策に対する有効性—A 社へのアクションリサーチを通じて—」，明治大学大学院経営学研究科 2013 年度修士学位請求論文。
- 向山敦夫（2015）「統合報告と CSR 情報開示との位置関係」、『会計』第187巻第1号（2015年1月），83 - 96 ページ。
- 森沢徹・木原裕子（2005）「経営戦略としてのダイバーシティマネジメント 女性の活用を起点として」、『知的資産創造』第13巻第9号（2005年9月），70 - 83 ページ。
- 門田安弘（2002）「事業評価と管理者評価への日本的特色の導入」、『会計プロGRESS』第3号（2002年3月），22 - 30 ページ。
- 八木裕之（2015）「会計情報の多様化と統合報告」、『会計』第187巻第1号（2015年1月），54 - 67 ページ。
- 山田秀（2006）『TQM 品質管理入門』日経文庫。
- 横田絵理（2007）「双方向型マネジメント・コントロール・システムの意義：事例による—考察—」、『三田商学研究』第50巻第1号（2007年月4月），47 - 60 ページ。

初出一覧表

適用箇所	論文	発行機関	発行年
序章 1. (1) と して加筆修正	「CSR促進のためのマネジメント・ コントロール・システムのフレーム ワーク」	『経理知識（明治大学）』第94号, 91 - 108ページ	2015年9月
序章 1. (2) (3) (4) (5) 2. 3.	書き下ろし		
第1章	書き下ろし		
第2章 1.	書き下ろし		
第2章 2. 3. 4. として加筆修 正	「CSR促進のためのマネジメント・ コントロール・システムのフレーム ワーク」	『経理知識（明治大学）』第94号, 91 - 108ページ	2015年9月
第2章 5.	書き下ろし		
第2章 6. とし て加筆修正	「産業クラスターにおける全体最適 と部分最適の整合のためのマネジメ ント・コントロール・システム」	『経理知識（明治大学）』第96号, 15 - 30ページ	2017年9月
第2章 7. 8.	書き下ろし		
第3章 として 加筆修正	「CSRの遂行における公式と非公式 からなるマネジメント・コントロー ル・システムの有効性—アルミ引抜 メーカーA社のケース—」	『産業経理』第77巻第1号, 141 - 152 ページ	2017年4月

適用箇所	論文	発行機関	発行年
第4章 2. の一部および1. 3. 4. 5. 6. として加筆修正	"Management Control Systems and Corporate Social Responsibility: Perspectives from a Japanese Small Company"	Corporate Governance: The International Journal of Business in Society (https://doi.org/10.1108/CG-05-2017-0105)	2018年1月
第4章 2. の一部として加筆修正	「CSR促進のためのマネジメント・コントロール・システムのフレームワーク」	『経理知識（明治大学）』第94号, 91 - 108ページ	2015年9月
第5章 1.	書き下ろし		
第5章 2. として加筆修正	「井尻の簿記理論と利速会計の関係—利速会計はいかに生成されたか—」	『経営学研究論集（明治大学大学院）』第39号, 111 - 129ページ	2013年9月
第5章 3. 4. 5. 6. 7.	書き下ろし		
第6章 として加筆修正	「産業クラスターにおける全体最適と部分最適の整合のためのマネジメント・コントロール・システム」	『経理知識（明治大学）』第96号, 15 - 30ページ	2017年9月
結章	書き下ろし		