

## 〔論 説〕

# インタラク션을重視した環境マネジメント・コントロールの展開

安 藤 崇

## I はじめに

近年管理会計と環境会計の2つの領域から環境マネジメント・コントロール研究に注目が集まっている。この研究は環境会計分野においては1990年代から、管理会計分野においては2000年代からなされてきた。いずれの分野においてもそれ程新しい論点ではないことが理解できる。しかし近年になって脚光を集めている原因として、論点のシフトを挙げることができるだろう<sup>(1)</sup>。2010年以前はシステムの設計に関する議論が中心だったが、2010年代以降はシステムの活用に関する議論が中心となり、大きく流れが変わったのである(安藤 2015)。

環境マネジメント・コントロールとは、環境性と経済性の同軸の展開を志向するマネジメント・コントロールである。Anthony (1988) はマネジメント・コントロールを「経営戦略の実現のために、マネジャが他の組織構成員に影響を与えるビジネス・プロセス」と定義付けている。本論文ではこの定義に、①通常の経営戦略ではなく、環境と経済の同軸の推進を目的とした「環境戦略」を想定している、②環境戦略の実行のみならず、環境戦略の創発をも想定しているという2点を加味して、環境マネジメント・コントロールを以下のように定義づける。環境マネジメント・コントロールとは、「環境戦略の実現と創発のために、マネジャが他の組織構成員に影響を与えるビジネス・プロセス」である。戦略特性である「環境」と「経済」の要素は、いずれかが他のいずれかに従属する関係にある訳ではない。それらは同レベルの重要性を持つことに我々は注目すべきである<sup>(2)</sup>。

- (1) 例えば管理会計の海外学術雑誌 management accounting research (Vol.24.No.4,2013年) は、環境マネジメント・コントロールに関する特集号である。
- (2) 例えば日本企業で環境マネジメント・コントロールを展開している企業として、キヤノン株式会社を挙げることができる。同社は「共生」の経営理念の実現を目標に、自社内に環境業績評価システムを効果的に設計・運用している。また、環境マネジメント・コントロールの中核である環境業績評価システムの実務として、パナソニック株式会社の2002年度のシステムを示すことができる。環境業績評価システム全体が100点満点であり、環境パフォーマンス指標には10点の配点がなされている。

視点		評価項目	配点	
企業価値の最大化	利益	CCM	計画達成率	—
		収益性	計画営業利益達成率	—
	資金	キャッシュ・フロー	計画達成率	—
		在庫圧縮	前年日数削減率	—
	環境	環境経営	グリーン・プロダクツ	(6) か (4)
顧客満足度	販売	成長性(販売高)	グリーン・ファクトリー	(4) か (6)
			計画達成率	—
	品質	品質ロス	前年伸び率	—
合計			2000年度良化率	—
				(100)

(注：他の評価項目の配点は社内秘により公表できない。)

【パナソニックの環境業績評価システム(2002年度)】

本論文の目的は、環境マネジメント・コントロールの展開においては、どのような活用方法が有効で、どのような成果がもたらされる可能性があるのかを明らかにすることである。この作業を通じて、環境マネジメント・コントロールの通常のマネジメント・コントロールにはない新たな特徴を明らかにすることができ、当概念の存在意義を深めることができる。本論文の構成であるが、次節では環境マネジメント・コントロールのプロセスを先行研究をもとに定式化する。そして伝統的なマネジメント・コントロールのプロセスと環境マネジメント・コントロールのプロセスを比較し、環境マネジメント・コントロールの特徴を明らかにする。ここで環境マネジメント・コントロール・プロセスの最大の特徴として、通常のマネジメント・コントロールより拡張したステークホルダー主体とのコミュニケーションを重視していることを明らかにする。3節では、こうした環境コミュニケーションの特性（目的、対象、手段及び、組織的成果）について明らかにした上で、その意義について検討する。4節では本論文の結論と今後の課題について述べる。

## Ⅱ 環境マネジメント・コントロールの特徴

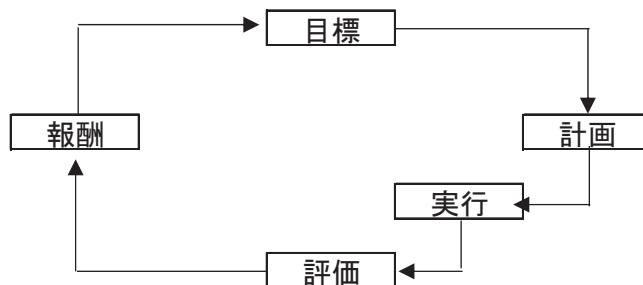
本節では環境マネジメント・コントロールの特徴を明らかにするために、まず通常のマネジメント・コントロールのプロセスを明らかにする。伝統的な当概念を理解するためには、Anthony (1988) を手掛かりにすることが適当であろう。そのため、次節ではAnthony (1988) を再検討することにしよう。

### 1. マネジメント・コントロールのプロセス

Anthony (1988) は、マネジメント・コントロールを大きく5つの段階（計画、予算、実行、評価、報酬）から構成されるビジネス・プロセスとして提示している。

計画は戦略的計画とは異なる。方針は策定と実行の2つの部分から構成されるが、戦略的計画は前者と、計画は後者と深く関わっている。Anthony (1988) はそれらの違いとして、戦略的計画は非体系的であり、計画は体系的であるという特徴を指摘している。予算は計画をより具体的化したものであり、将来1年間の活動を金額的な関わりで表現したものである（Anthony 1988,P.87）。Anthony (1988) は次の業績評価のステップが非常に重要であると強調している。それは、①管理者にとって評価されているということが強力な動機付

図表1 Anthony (1988) のマネジメント・コントロールのプロセス



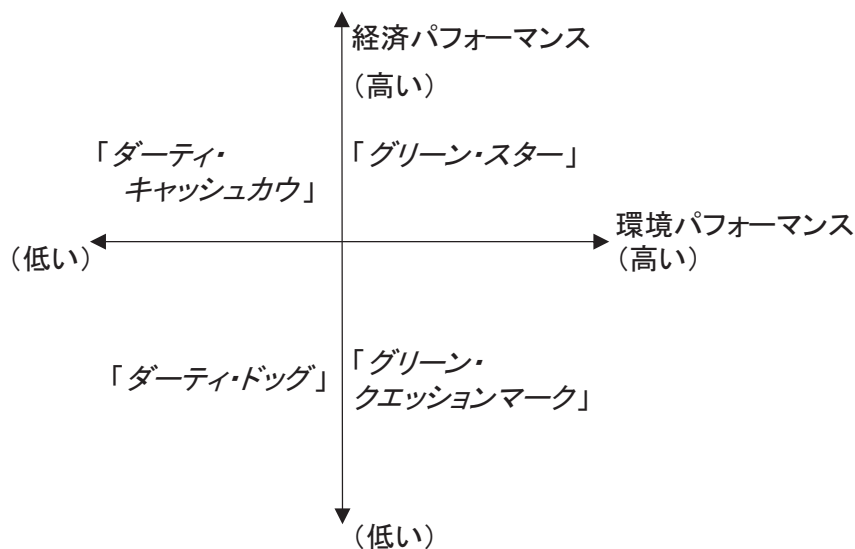
（出所）横田（1998）53頁より抜粋

けになるからであり、②直近の過去の意思決定や活動の成果を評価することを通じて、次期の計画の再検討のための基礎を提示するからである。Anthony (1988) は、報酬は主観的要素と客観的要素から構成され、上級マネジャになればなるほど、後者の影響を受けやすいことを指摘している。いずれにしても、報酬も業績評価と同じく対象者の職務に対する動機付けとして重要な役割を果たしている。伝統的なマネジメント・コントロールのプロセスについて確認することができた。次節では環境マネジメント・コントロールのプロセスを先行研究に基づいて定式化することにしよう。

## 2. 環境マネジメント・コントロールのプロセス

環境マネジメント・コントロールは「エコ・コントロール (Öko-Controlling)」として、もともとドイツ語圏で誕生した。筆者の調査した限りで初めての体系的な著書は Schaltegger and Sturm (1998) である<sup>(3)</sup>。この著書は、当時ドイツ語圏で生成し始めたエコ・コントローリング・システムの事例調査を踏まえて、当概念の一般化を目指した書物である。この著書は、伝統的な環境マネジメント・コントロール・システムの設計面での基礎的知識を提供してくれるだけでなく、その内容は20年弱経た現在においても非常に現実的な示唆に富むものである。そのため、環境マネジメント・コントロールのプロセスを Schaltegger and Sturm (1998) を中心に再検討し、議論を補足するために Schaltegger and Burritt (2000) を用いることにする。

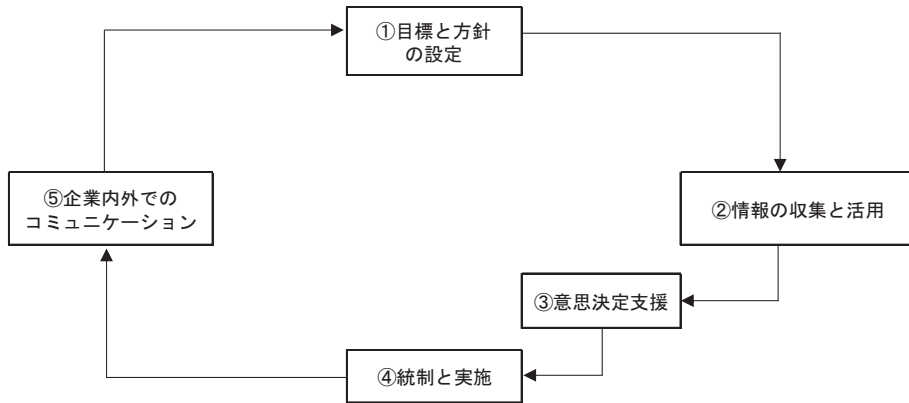
図表2 エコ・エフィシェンシー・ポートフォリオ・マトリクス



Schaltegger and Burritt(2000)391頁をもとに筆者作成

(3) 環境マネジメント・コントロールとエコ・コントロールの概念定義の違いは、安藤 (2015) に詳しい。エコ・コントロールは、環境問題に特化した初期のコントロール・システムである。2000年代以降それは、テーマを社会問題や非公式システムに拡大し、環境マネジメント・コントロールとして発展した。要するに環境マネジメント・コントロールは、エコ・コントロールを起源とし、それを包括する高次の概念である。

図表3 環境マネジメント・コントロールのプロセス



Schaltegger and Sturm(1998),Schaltegger and Burritt(2000)をもとに筆者作成

Schaltegger and Sturm (1998) は、環境マネジメント・コントロールは環境問題を基礎に全く新たに構築するのではなく、財務的なコントロール・システムに基づいて構築すべきと主張している。そして、財務的なコントロールが経済面における効率性と効果性の追求を目的としているのと同様に、環境マネジメント・コントロールも経済面・環境面における効率性と効果性を目的としていると主張する。その特性は、図表2にも顕著に表れている。

Schaltegger and Burritt (2000) は、このマトリクスの活用によって、ほぼ全てのセグメントをグリーン・スター（つまり環境パフォーマンスも高く経済パフォーマンスも高いセグメント）に向けて動機付けることが重要であると指摘している。このマトリクスからも環境マネジメント・コントロールは、環境性・経済性の同軸の追求を目的としたコントロール・システムであることが理解できるだろう。Schaltegger and Sturm (1998) と Schaltegger and Burritt (2000) の研究成果を踏まえると、環境マネジメント・コントロールの推進プロセスは、図表3のような5段階（①目標と方針の設定、②情報の収集と活用、③意思決定支援、④統制と実施、⑤内部及び外部コミュニケーション）で捉えることができる。

①の目標と方針の設定段階では、明確な目標と方針を策定が鍵となる。目標と方針の策定段階は、環境マネジメント・コントロール・システムの根本的な方向性を決定する重要な段階だからである (Schaltegger and Sturm 1998)。

②の情報の収集と活用段階では、様々な情報を様々な情報源（環境会計や環境報告書の策定段階などを通じて）から収集する必要性を2つの先行研究は主張している。基本的に環境マネジメント・コントロールは情報マネジメントを基盤としている (Schaltegger and Burritt 2000)。具体的にはこれ以降に展開するマテリアルフローコスト会計<sup>(4)</sup>による分析データやSBSC（サステナビリティ・バランス・スコアカード<sup>(5)</sup>）におけるパフォーマンス・ドライバーで測定した環境管理会計情報の活用によって展開していくことになる。

(4) マテリアルフローコスト会計は、ドイツのワグナー博士（アウグスブルグ大学）が開発した環境管理会計における代表的な手法である。日本の代表的な研究成果として、中嶋・國部（2008）を挙げることができる。

(5) 当分野の先行研究を体系化したものとして、Hansen and Schaltegger (2016) を挙げることができる。

③の意思決定支援では、図表2のようなBCGマトリックスの環境版を用いることが有効である。このマトリックスによって、製品、戦略的ビジネスユニット、業種ミックスの環境面及び経済面の影響を評価することができ、戦略的な意思決定が容易になる。

④は統制と実施の段階である。この段階は、環境業績評価システムの構築やそれと連携させた報酬システムの導入を意味している。これは環境マネジメント・コントロール・システムにおける基幹システムとして位置づけることができる<sup>(6)</sup>。

⑤の最終段階が、企業の内部及び外部コミュニケーションである。企業の環境問題に対する取り組みに関する情報交換を社内外で活性化していくことが重要であると彼らは再三強調している。

### 3. 環境マネジメント・コントロールにおけるコミュニケーションの重要性

これまでの議論から、通常のマネジメント・コントロールと環境マネジメント・コントロールの最も大きな違いは、最終段階のコミュニケーションの重視度にあることが理解できる（図表2と図表3を比較対照のこと）。しかしなぜ、環境コミュニケーションは、環境マネジメント・コントロールの最終段階として強調されるほど重要なのだろうか。管理会計分野でコミュニケーションを重視したコントロールの重要性や方法は、Simons (1995) が詳しく議論している。Simons (1995) によればコミュニケーションの目的は環境の不確実性を低減することにあるという。しかし環境コミュニケーションは、単にそれだけを目的としているのではないようである<sup>(7)</sup>。次節では、環境マネジメント・コントロール論においてコミュニケーションの有効性を主張した研究を再検討することを通じて、環境マネジメント・コントロールの展開における環境コミュニケーションの果たす役割について検討することしよう。

## Ⅲ 環境コミュニケーションの展開

環境コミュニケーションの重要性は、環境マネジメント・コントロール論において1990年代後半から主張されてはいた。しかしその具体的な内容に踏み込んで研究が展開し始めたのは、2010年以降のことである。本節ではそうした2010年以降の環境マネジメント・コントロールの活用において、環境コミュニケーションの重要性を主張した研究としてArjaliès and Mundy (2013) を取り上げる。そして、その内容を再検討することを通じて、環境マネジメント・コントロールにおける環境コミュニケーションの役割について検討することしよう。

---

(6) さらに詳しく説明をすると、環境マネジメント・コントロールの基幹システムは、環境業績評価システムである (Schaltegger and Burritt 2000)。そのため環境マネジメント・コントロールの重要なポイントは、伝統的な業績評価システムに環境パフォーマンス指標を導入した上で、システムを再構築し、それを基軸としてビジネス・プロセスを展開することである。これに関しては、伝統的概念のマネジメント・コントロールも同様である。Anthony (1988) は、マネジメント・コントロール・システムの最も根幹となるのは業績評価システムであると指摘している。伊丹 (1986) や谷 (2013) にも同様の記述がある。

(7) 通常のマネジメント・コントロールと環境マネジメント・コントロールにおける各々のコミュニケーションの違いについては、筆者が神戸大学管理会計研究会 (2014年6月21日開催) での、小林哲夫神戸大学名誉教授からのご示唆にヒントを得た。



## 1. 環境コミュニケーションの特性

Arjaliès and Mundy (2013) は、フランスの大企業を中心とした証券投資の銘柄であるCAC40を対象に、CSR戦略の実行に向けたマネジメント・コントロール・システムの活用方法に関する調査・研究を行った。彼らは、「組織はCSR戦略の管理のために、マネジメント・コントロール・システムをどのように活用するのか」という研究課題を明らかにするために先行研究に基づいて質問票を作成した。特に彼らを取り上げた分析フレームワークは、Simons (1995) のLOC (Levers of Control) の理論である。この理論は、必ずしも戦略を所与としない不確実性の高い市場環境をも射程としている点に特徴を持ち、Simons (1995) は市場特性や製品ライフサイクルに応じて、4つのコントロール・レバーを使い分けることの重要性を主張している。Arjaliès and Mundy (2013) はSimons (1995) の所論と分析フレームワークを採用した理由として、①新しいステークホルダーの意見を取り入れて、戦略的な変化を鼓舞したい状況に適している、②戦略的不確実性への対応に適した理論体系であること、③多元的な業績評価指標に部下のマネジャを動機付ける状況に適しているという3点を挙げている。質問票の回答者はCSR部門の部門長であり、87.5%という高い回収率を獲得した。結果として、以下の図表4のような取りまとめを行っている。

図4はCSR戦略の管理として、Simons (1995) の提示した4つのコントロール・レバーをどのような目的のためにどのように活用することが有効かをまとめたものである。ここでCSR戦略の管理とは主に、①意図した戦略(intended strategy)の実行と、②現場からのアップ・トゥ・デイトの情報に基づいた新たな創発型の戦略(emergent strategy)を統合させることである。Anthony (1985) の理論は、そもそもシステムの設計を対象にした理論ではある。しかしここであえてAnthony (1985) が前提として議論していたシステムを有効に活用しようとした場合、Simons (1995) のフレームワークによれば、①の意図した戦略の実現に向けて、診断型のコントロール・レバーを活用することが有効ということになるだろう。

一方でArjaliès and Mundy (2013) において着目しているのは、後者の戦略の創発に向けた活用方法である。Simons (1995) はその具体的ツールとしてディベートとコミュニケーションを挙げているが、CSR戦略の創発においては後者の環境コミュニケーションがより重視される。さらに詳しくArjaliès and Mundy (2013) の議論を検討することにしよう。図表4で環境コミュニケーションに関連しているのは、信念のシステムと双方向型(インタラクティブなプロセス)である。信念のシステムは、例えばM&Aなどによって異質な組

図表4 CSR戦略の実行に向けた4つのコントロール・レバーの活用方法

	重要なパフォーマンス変数を管理する診断型のプロセス	戦略的な不確実性と機会を管理するためのインタラクティブなプロセス	中核的な価値を意思伝達するための信念のシステム	リスクを管理するための境界プロセス
目的	内部と外部の目標に対するCSR戦略のKPIを定義し、測定すること。つまり、過去の計画と現在の達成度のギャップを明らかにすること。	創発的戦略の明確化と対話。CSR活動と関連するイノベーションのための機会の特定化	CSRの共有化されたビジョンを構築すること。一連の組織的価値をめぐる従業員を連携させること。機会を探索するよう、従業員を鼓舞すること。	CSRの計画と活動をめぐる戦略的な境界と事業実施の境界の設定
方法	マネジャーやCSR部門は、重要なCSR活動のパフォーマンスに関連した業務部門の活動を管理するために報告を利用する。	上級とローワー・マネージャーの間の定期的で公式的なディスカッション	CSRのミッションと価値に関する公式的で明確な意思表示	CSR戦略及び受容されるか禁止された行動の考慮のために、適合的か非適合的な分野に関する公式的で明確な表明
具体例	EMS、標準化されたCSR報告書のプロセス(GRI、グローバル・インパクト)、競争のベンチマーキング	CSR部署とローワー・マネージャーの間の定期的なミーティング。実務家のコミュニティのためのイントラネット・システム。イノベーションを共有するためのベスト・プラクティスの交換	価値と目的を伝達するために活用される。CSR戦略計画、組織レベルの会議、「バリュース・チャート」、経営者の緒言、訓練、イントラネットといったコミュニケーション・ツール	NRE、GRIといった主要な戦略的優位性を特定化するもの。認可された活動のガイドライン、職務記述書(購入業者に関するもの)ベスト・プラクティス、奨励事例のガイドラインベスト・プラクティスのコミュニティ

Arjaliès and Mundy (2013) 296 頁を筆者訳出

組織が連携し、CSRに対する取り組みに温度差がある場合、CSR ヴィジョンの共有を目的するためなどで活用されることがあるという。より一般的に言えば初期的には、既存のチャネル（例えばイントラネットや会議などの制度的なコミュニケーション）を通じてCSR戦略に関する戦略的なイニシアティブを伝達する目的でコミュニケーションがなされる。次の段階では、CSRの価値と目的を促進するために、企業特定のプログラムや単発の教育セミナー、CSR部門長の活用などを通じて、コミュニケーションがなされる。この段階のコミュニケーションは、CSR戦略と主流となる経営戦略との連携を企業構成員に意識づけることも重要な目的である。こうしたCSRの価値は、一般的に経営者の緒言（ミッション・ステートメント）という形で表現され、広く企業内に伝達される。

具体的な伝達手段は、戦略的計画に関する文書や組織横断的な会議、企業のイントラネット、ポスター等を通じての心理的なアーティファクト等である。こうしたコミュニケーションを通じて、企業構成員は新たな戦略の実行に関する自らの強みと弱みの自己評価、CSR戦略と連携した具体的な行動の必要性、通常の企業コミュニケーションのチャネル（e-mailやブックレット等）を通じて様々な企業内におけるコミュニケーションの必要性について理解するようになるという。

こうしたコミュニケーションの結果どのような組織的成果をもたらすことができるのだろうか。その解答は双方向型の活用による結果に見出すことができる。双方向型のプロセスは、上級管理者、従業員、サプライヤー等といった外部のステークホルダーと情報やアイデアを共有するためのコミュニケーションを促進する。そうした活動を通じて、組織は自らの正統性とレピュテーションを高め得る。確かに、自動車産業や化学業界を代表する多くの企業が、インタラクティブな活用方法に特に期待を寄せている。Arjaliès and Mundy (2013) の個別企業に対する補足インタビューの結果を以下に抜粋することにしよう。

*“We believe CSR is a tool to stimulate innovation via the relationships with our stakeholders, whoever they are.”*

（日本語訳：我々はCSRをあらゆるステークホルダーとの関係を通じて、イノベーションを喚起するツールであると確信している。）

ただしArjaliès and Mundy (2013) では具体的なイノベーションの内容についてまでは明らかにしておらず、ここに今後の研究課題を見出すことができる。いずれにしても、Arjaliès and Mundy (2013) は、CSR戦略およびその実行の手段としての環境マネジメント・コントロールを、企業内外におけるコミュニケーションのプロセスと位置づけ、定義している点に着目することが重要である。

## 2. 環境コミュニケーションの意義

Simons (1995) に代表される管理会計のマネジメント・コントロール論におけるコミュニケーションの目的は、環境の不確実性を低減することであった。これに対して環境コミュニケーションは対象の範囲がまず大幅に拡大する点に着目すべきであろう。Arjaliès and Mundy (2013) においても環境保護団体やNGOなど、単なる経済的利害に限定されない拡張したステークホルダーの出現を確認することができた。筆者はここに環境コミュニケーションの意義があると考えている。前頁英文抜粋分の“Whoever（誰でも）”という箇所が象徴的である。経済的利害関係者以外の主体にも配慮しているということ自体に意味

があると考える。

つまりコミュニケーション対象範囲の拡大は、企業が一経済主体という固定観念を捨て、地球上に住まう同じ一つの生命活動体としての存在意義（アイデンティティ）を共有し強固にする働きを持っているのではないだろうか。近年環境会計分野ではCSR（Corporate Social Responsibility）に代わって、CSV（Creating Shared Value）という概念が台頭している（Porter and Kramer,2011）。Porter and Kramer（2011）によれば、CSV（共通価値）とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会条件を改善しながら、自らの競争力を高める方針と実行」と定義され（Porter and Kramer 2011,66;編集部訳 2011,11）、それを國部（2015）は「企業を取り巻く拡大されたステークホルダー主体との共通の価値を高めることで、企業自身の成長を目指す戦略」（國部 2015,P.27）として解釈している。このように環境会計分野では、従来の管理会計の想定してきたステークホルダーの対象範囲と時間軸、及び活動内容の次元を大幅に広げた理論に注目が集まっており、今後の展開が期待されるところなのである。

#### Ⅳ 結論と今後の課題

本論文は、環境マネジメント・コントロールの展開においては、どのような活用方法が有効で、どのような成果をもたらす可能性があるのかを明らかにした。先行研究の再検討の結果、環境マネジメント・コントロールの今後の展開においては、双方向型に活用することがより重要となり、中でも具体的に環境コミュニケーションという手段が有効であることが明らかにした。環境コミュニケーションは従来のマネジメント・コントロールのコミュニケーションに比べ、対象主体の範囲、時間軸及び、活動内容の次元を大幅に拡大する傾向を持つ。そして環境コミュニケーションは、各種主体の発信する情報やアイデアの受容と

図表5 通常のマネジメント・コントロールと  
環境マネジメント・コントロールにおけるコミュニケーションの違い

	通常のマネジメント・コントロール	環境マネジメント・コントロール
目的	環境の不確実性の低減	共通価値（CSV）と目的の共有
対象	経済的な関心を持つステークホルダー	経済的な関心だけでなく環境的な関心も持ったステークホルダー
成果	イノベーションを通じての新たな戦略の創発。 またそれによる環境適応。	通常のマネジメント・コントロールではもたらし得ない画期的なイノベーションの創出

筆者作成



自主体のそれを交換することを通じて、共通価値（CSV）と目的の共有を促し、伝統的マネジメント・コントロールの実行にはもたらしえなかった画期的なイノベーションの創出をねらいとしていることが明らかとなった。つまり、インタラク션을重視した環境マネジメント・コントロールの展開において、環境コミュニケーションが非常に有効な手段であることを確認することができた。

そもそも環境戦略や環境マネジメント・コントロールの展開において環境コミュニケーションは、何故有効なのだろうか。おそらく地球環境問題は我々人類にとって重要な課題であることは異論をはさむ余地はないであろう。しかし、いざ個人レベルでその改善に向ける行動を求められると、すぐに実行できないケースも多いはずである。地球環境問題は地球上に住まう全生物の将来にわたる課題であるため、他にフリー・ライドすることが比較的容易だからである。ここで環境コミュニケーションが有効性を発揮する可能性がある。環境コミュニケーションはフェイス・トゥ・フェイスのインタラクションが効果的であると言われている（Costanzo et al,1986）。それは人間は自分に何らかの関わりのある物事に関しては、積極的に関心を抱く傾向を持つからである。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションにおいて、情報の発信者はその受容者の説得性を高めるために、情報の受容者に出来るだけ直接関わりのあるトピックと関わらせて話題を展開したりして、情報伝達の工夫を凝らすことができる。そうした質の高いコミュニケーションの結果、情報の受容者が環境保全活動に高い関心を抱けば、その情報の受容者は今度情報の発信者となって、周囲の人間に対して環境保全活動の重要性を説得しようとするであろう。結局、地球環境問題の解決のためにはもちろん社会制度や組織システムといった仕組みの整備も大切ではあるが、結果として個々人が環境保全に対する意識を高めて、実際に行動を変革していくことが何より重要なのである。環境マネジメント・コントロールの展開において、コミュニケーションやインタラクションに脚光が当たり始めている動向は、そうした地球環境問題の改善や解決に向ける有効的かつ本質的な方向性への志向と理解することができる。

確かに環境マネジメント・コントロール展開の大きな目的は環境戦略の実行と創発にある。しかしコントロールの展開プロセスにおいて最も重要なのは、企業構成員の動機付けであろう。一体企業構成員はどういった動機で環境保全活動に取り組んでいるのだろうか。筆者は、この動機は通常の経済活動とは異なる特性を持つと考えている。それを明らかにすることが恐らく当研究領域における今後の最大の課題であろう。通常のマネジメント・コントロールはインタラクションの具体的手段としてディベートと対話（コミュニケーション）を挙げている。これに対して、環境マネジメント・コントロールはなぜディベート（討論）ではなく対話（コミュニケーション）を重視しているのだろうか。こうした意義深い問題意識を端緒としながら、インタラク션을重視した環境マネジメント・コントロールに関する事例及び研究成果を蓄積していくことが、今後何より重要であろう。

#### 【参考文献】

- 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』39(2):44  
- 54.  
伊丹敬之.1986.『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.

- 國部克彦.2015.「企業経営とCSR」(鷲田豊明・青柳みどり編『シリーズ環境政策の新地平8 環境を担う人と組織』岩波書店：13-33).
- 谷武幸.2013.『エッセンシャル管理会計 第3版』中央経済社.
- 中嶋道靖・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.
- 横田絵理.1998.『フラット化組織の管理と心理:変化の時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版会.
- Anthony,R.N. (1988) *The Management Control Function*,The Harvard Business School Press.
- Arjaliès,D.L., and Mundy,J. (2013) “The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy:A Levers of Control Perspective”. *Management Accounting Research*, 24 (4) :284-300.
- Constanzo,M.,Archer,D.,Aronson,E., Pettigrew,T. (1986) “Energy Conservation Behavior:The Difficult Path from Information to Action”. *American Psychologist*, 41 (5):521-528.
- Hansen,E.G. and Schaltegger,S. (2016) “The Sustainability Balanced Scorecard:A Systematic Review of Architectures”,*Journal of Business Ethics*, 133:193-221.
- Porter,M.E. and Kramer,M.R. (2011) “Creating Shared Value”*Harvard Business Review*, 89 (1-2) :62-77. (編集部訳 (2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』,June:ダイヤモンド社：8-31.
- Schaltegger, S. and Sturm, A. (1998) *Eco-Efficiency by Eco-Controlling:On the Implementation of EMAS and ISO 14001.*, Hochschulverlag AG, ETHZ/Swiss Federal Institute of Technology.
- Schaltegger, S. and Burritt, R. 2000. *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*,Greenleaf Publishing.
- Simons,R. (1995) *Levers of Control:How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*,Harvard Business School Press.
- (2017.1.15 受稿, 2017.2.17 受理)

## 〔抄 録〕

本論文では、企業は環境マネジメント・コントロール・システムをどのように有効的に活用することができ、結果的にどのような成果をもたらすことが出来るのかを明らかにした。先行研究の再検討の結果、環境コミュニケーションという方法が有効であることを明らかにした。環境コミュニケーションは従来のマネジメント・コントロールのコミュニケーションに比べ、対象主体の範囲、時間および、活動内容のレベルを大幅に拡大する傾向を持つ。環境コミュニケーションは、共通価値（CSV：Creating Shared Value）（Porter and Kramer,2011）と目的の共有を促進し、画期的なイノベーションの創出を最終的なねらいとしていた。