

〔論 説〕

外部環境マネジメント・コントロール・システムの理論

安 藤 崇

1. はじめに

社会問題や地球環境問題は、そもそも一企業のみ力で解決できるものではない。そもそも企業はそうした問題に取り組むことを主たる活動の目的とした主体ではないし、たとえ世界を代表する多国籍企業でも、その単独の影響力は限られているからである。

しかし現在多大な影響力を持つ多国籍企業でも、他の組織と協働して一緒に社会環境問題を改善し始めている。この活動テーマは何も地球環境問題のみに限らない。現代の企業は先行きの不透明な市場環境の中、一企業としての壁や従来の系列関係を越えて、様々な主体と経済的な取引関係をむすび始めている。アメリカの経営学者チェスブロウはこうしてもたらされたイノベーションを、オープン・イノベーションとよんだ (Chesbrough 2006)。

本論文では、企業のCSR経営に関わるコミュニケーションのなかでも、企業外部主体とのインタラクションに焦点を当てる。本論文ではこれを外部環境マネジメント・コントロールとよんでいるが、筆者は安藤 (2017b) でその推進プロセスを明らかにした。本論文の目的は、外部環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスにおける各段階に関わる先行研究を再検討することで、同システム全体の目的と特徴を明らかにすることである。次節では推進プロセスを確認し、3節ではその段階の本質を先行研究にもとづいて論究していくことにする。4節では3節の議論をふまえて、コントロール・システム全体の目的と特徴を明らかにすることにしよう。

2. 外部環境マネジメント・コントロール・システムの定義と推進プロセスの仮説の提示

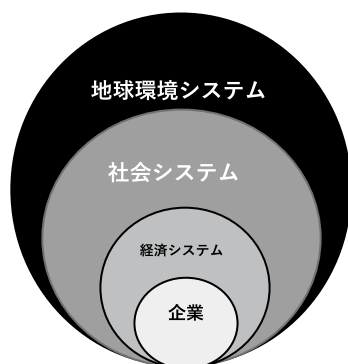
外部環境マネジメント・コントロールは、環境マネジメント・コントロールのサブ・システムの1つであるが、まず環境マネジメント・コントロールの定義と推進プロセスについて述べることにしよう。

2-1 環境マネジメント・コントロールの定義と推進プロセス

本論文では、①企業システムの根幹である業績評価システムに社会環境パフォーマンス指標を導入し、ビジネス・プロセス (1年間の企業活動に関わるPDCAサイクル) を展開している、②企業の環境戦略⁽¹⁾の実現または創造に向けて全社的な活動を展開している、③①、②の活動を通じて、企業構成員に環境経営⁽²⁾活動に対するモチベーションを高めようとしているという3つの特徴を持つ企業行動を環境マネジメント・コントロールとよぶことにする。つまり環境マネジメント・コントロール・システムとは、「環境戦略の実現

や創造のために、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」と定義することができる。

なおここで「環境」とは、経済環境に限定されない「企業を取り巻く諸条件」を意味している。本論文では「環境」を、企業の外部環境と内部環境の2つから構成されるものとして捉える。外部環境とは、企業外部の経済・社会システムや地球環境システムを意味している(参照図表1)。一般的に企業を取りまく最も近接した外部環境システムが経済システムであり、経済システムは社会システムを構成する一部であると捉えられている。社会システムは地球環境システムを構成するサブ・システムの1つとして位置づけることができる。また内部環境とは、企業システムを構成する下位システム(賃金報酬システム、組織文化システム、企業構成員のマインドの構造など)を意味している。



【図表1：外部環境システムの構造】
筆者作成

そして環境マネジメント・コントロール・システムは、他の環境管理会計手法の理論的・実践的基盤を提供する⁽³⁾。特に一会計期間を超えて継続的な改善活動を行う場合、手法と

- (1) 経営戦略という概念は発祥から様々な論者によって多様に定義されてきた歴史がある。Mintzberg (1987) はこうした経営戦略の歴史を踏まえ、多様な定義を5つ (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) に類型化した。本論文ではその中でも2つの基本的なP (Plan (計画), Pattern (創発)) に基づいて、経営戦略を定義する。「計画 (Plan)」としての経営戦略の概念定義は、「部分的無知の状態のもとでの意思決定のルール (Ansoff 1965)」である。「創発 (Pattern)」としての経営戦略の概念定義は、「行為者の意図の有無に関わらない、行動の事後的な一貫性 (Mintzberg 1978)」である。本論文ではこの2つの要素に、経済性と環境性を少なくとも長期的には同質で重視するという特徴を含めて、環境戦略を、「(地球・社会・経済、3つの企業外部システムへの) 環境適応・創造に向けた企業内の人々の意思決定の指針もしくは、環境経営活動の結果としての事後的な一貫性」と定義する。
- (2) 本論文では環境経営を、「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」(國部・伊坪・水口編 2012) と定義する。また類似の概念として、CSR経営があるが、通常環境はCSRの一部を構成するものとして捉えられている。本書では環境を「企業を取り巻く諸条件」と定義するため、環境とCSRをほぼ同義の概念として位置付けている。それは環境マネジメント・コントロールの実践においては、取り組みの実績を業績評価指標で測定したうえで管理していくことが中心になるが、環境パフォーマンスの測定と管理が現状先行しており、社会パフォーマンスの認識・測定と管理の実践は未熟だからでもある。

当システムとの連携が有用である。例えば、経済産業省（2002）では、環境管理会計手法と環境業績評価システム（環境マネジメント・コントロール・システムの下位システムの中でも最も中心的なシステム）の体系を図表2のように表現している。

製品別	環境配慮型原価企画システム	環境コスト マトリックス手法	環境配慮型 業績評価システム
	ライフサイクルコストイング		
設備投資	環境配慮型設備投資決定手法		
生産・物流等プロセス	マテリアルフローコスト会計		

【図表2：環境管理会計の体系】

経済産業省（2002）より抜粋

図表2の左から1列目の上段2段に表記されている手法が管理会計における戦略管理会計手法であり下段2段が意思決定会計手法、2・3列目の手法・システムが業績管理会計にあたる。ちなみに環境コストマトリックスとは、環境予算に関する手法である。つまり企業は長期継続的に環境負荷と経済・環境コストの低減を図ろうとすれば、左から1列目の手法を2列目以降の手法やシステムに統合させる必要がある⁽⁴⁾。それは左から1列目の手法は基本的に短期の限定的な目的に資するものだからであり、長期継続的なビジネス・サイクルに統合させることが重要だからである。このように環境マネジメント・コントロール・システムは、これまで個別の問題の解決を中心に展開してきた環境管理会計手法を、管理会計システムの根幹である業績管理会計システムに統合させるスキームなのである。

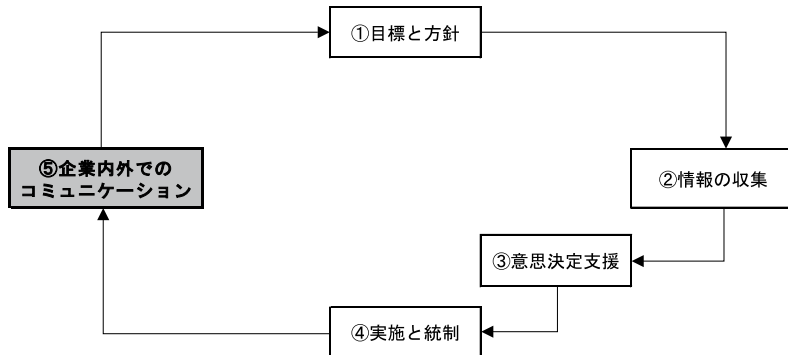
環境マネジメント・コントロール・システムはマネジメント・コントロール・システムの一つであるが、通常のものとはくらべてどのような特徴を持つのかについて検討することにしよう。先行研究をふまえると、環境マネジメント・コントロールは環境戦略に資するものとして位置付けられている。環境戦略は少なくとも長期的には経済性と環境性を同質で重視した目標を持つものとして通常捉えられている。環境マネジメント・コントロールはそれと具体的にどのような関係を持つのかを先行研究の再検討から明らかにしていくことにしよう。

筆者の調査した限り当分野で初めての体系的な著書は、Schaltegger and Sturm (1998)である。Schaltegger and Sturm (1998)は、環境マネジメント・コントロール・システムは、通常の財務的なコントロール・システムにもとづいて再構築すべきであると主張している。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指摘する。つまり環境マネジメント・コントロールは、できるだけ少ない経営資源で、最大のパフォーマンス（環境面・経済面の両面）をもたらすこ

- (3) 管理会計領域には伝統的に意思決定会計と業績管理会計という区分が存在する。環境管理会計にはそうした区分は存在しないが、あえて言えば、環境マネジメント・コントロールは、環境業績管理会計の手法やシステム（環境予算の手法や環境業績評価システムなど）を統合する理論的・実践的基盤を提供するものである。
- (4) 例えばそうした先行研究として大西（2005）をあげることができるが、同研究はマテリアルフローコスト会計と業績評価システムの統合に向けた可能性を、田辺製薬株式会社を事例に検討している。

とを最大の課題にしていることが理解できる。

Schaltegger and Sturm (1998) と Schaltegger and Burritt (2000) の研究成果をふまえると、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, ③意思決定支援, ④実施と統制, ⑤企業内外でのコミュニケーション)で捉えることができる。



【図表3：環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセス】

Schaltegger and Sturm (1998) と Schaltegger and Burritt (2000) をふまえて筆者作成

①の目標と方針の設定段階では、明確な目標と方針の策定が鍵となる。当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である。(Schaltegger and Sturm 1998)。

②の情報の収集段階では、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)⁽⁵⁾。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による分析データやSBSC(サステナビリティ・バランスト・スコアカード⁽⁶⁾)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を目的ごとに収集・再分類するのである。

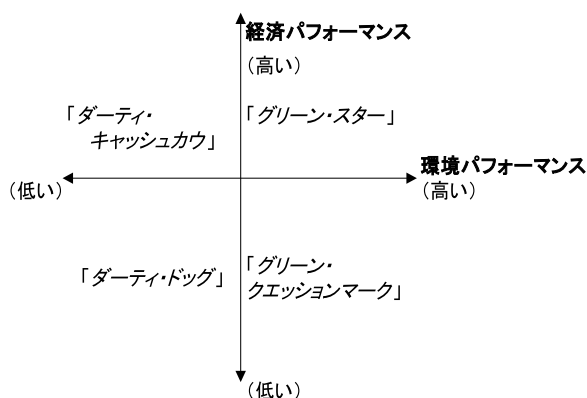
③の意思決定支援では、以下の図表4のようなBCGマトリックスの環境版を用いることが有効である⁽⁷⁾。こうしたマトリックスによって、製品、戦略的ビジネスユニット、業種ミックスの環境面及び経済面の影響を評価することを通じて、戦略的な意思決定が容易になる。

④は実施と統制の段階である。この段階では環境業績評価システムの構築やそれと連携

(5) 管理会計には「測定できないものは管理できない(“we can't get we can't measure”）」という格言があるが、環境マネジメント・コントロールにおいてもその重要性は特にこの段階で確認することができる。

(6) SBSC(サステナビリティ・バランスト・スコアカード)とはバランスト・スコアカードを社会環境配慮型に改編したものであるが、日本企業における実務的展開は現状では限定的である。ただ先行研究を体系化した研究としてHansen and Schaltegger (2016)をあげることができる。

(7) この図表4は、環境マネジメント・コントロールの目指す本質的な方向性を表している。つまり環境マネジメント・コントロール・システムは、環境パフォーマンスと経済パフォーマンスの長期的な調和(「グリーン・スター」の象限)を目指すシステムなのである。



【図表 4：エコ・エフィシエンシー・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

させた報酬システムの導入を行う。これら 2 つのサブ・システム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である⁽⁸⁾。

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と成果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 Schaltegger and Sturm (1998) と Schaltegger and Burritt (2000) の 2 つの先行研究は何度も強調している。

こうした推進プロセスを見ても、環境マネジメント・コントロール・システムは、最終段階を除いて通常のマネジメント・コントロール・システムと同様と理解できる。最初の目標と方針の設定段階は、単年度の環境経営目標であることから、環境マネジメント・コントロールは環境戦略（通常 3 年から 5 年にわたる環境経営目標）の「実現」を目的としていることがわかる。

通常のマネジメント・コントロール・システムと比べた環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスの特徴は、図表 1 の「⑤企業内外でのコミュニケーション」という最終段階にある。通常のマネジメント・コントロール・システムの推進プロセスの最終段階は、業績評価結果を反映して報酬へと結びつけ、被評価主体を動機付ける。しかし、環境マネジメント・コントロール・システムはなぜ業績評価結果の報酬システムへのリンクの後に、コミュニケーション段階を重視するのであろうか。もう少しふみ込むと、環境マネジメント・コントロール・システムの活用に関する議論が 2010 年代以降活発化しているが、おおよそそれらの議論は Simons (1995) の議論をふまえてインタラクティブな活用方法（双方向型の活用方法）が有効との研究結果が多い⁽⁹⁾。さらにその具体的手

(8) 環境マネジメント・コントロール・システムを構成する最重要の下位システムは環境業績評価システムである (Schaltegger and Burritt 2000)。この点に関しては、通常のマネジメント・コントロール・システムと同様である。例えば 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し、伊丹 (1986) や谷 (2013) にも同様の記述がある。つまり環境マネジメント・コントロールの中心は、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・プロセスを展開していくことである。

段として、通常のマネジメント・コントロールは討議と対話を重視するのに対し (Simons 1995)、環境マネジメント・コントロールは対話 (ダイアログよりむしろ環境コミュニケーション) を有効な手段としている (Arjalies and Mundy 2013 等)。この点は環境マネジメント・コントロールの本質を追究していく上で非常に意義深い点である。そのため本論文では、企業外におけるコミュニケーション・プロセスを「外部環境マネジメント・コントロール・システム」とよび、この点について主に理論的なアプローチで論究していく。

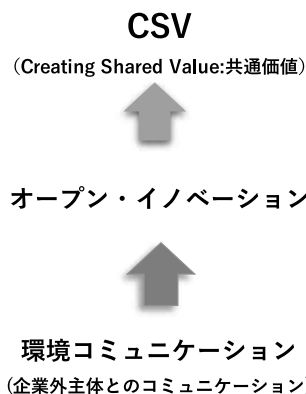
2-2 外部環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセス

外部環境マネジメント・コントロールは、企業外部主体への CSR 経営に関する情報提供を通じて、彼らからの持続的な自社の CSR 経営活動に対する同意と支援を受けることを大きなねらいとしている⁽¹⁰⁾。ここで重要な論点は、企業が企業外の主体と共通の目的に向ける戦略の創造のために、彼らとどのように関わることによって、どのような特徴的な成果をもたらそうとしているかという点にある。安藤 (2017b) によれば具体的な同システムの推進プロセスは、図表5のように捉えることができる。

外部環境マネジメント・コントロールの特徴とその本質にアプローチするためには、最も特徴的な外部主体とのインタラクションを分析していくことが有効であろう。企業は社会における様々な外部主体と関わりながら活動を展開しているが、特に1990年代以前最も企業活動に対して批判的かつ敵対的な主体は社会・環境 NGO 団体であった。そもそも彼らの活動の問題意識は、文字通り社会制度や地球環境システムにおける問題点に根差しているが、そうした問題の直接的な原因をもたらしている企業と、彼ら NGO との関係はこれまでいわゆる「水と油」であった。しかし、大体1990年代以降からその固定観念を覆すようなパートナーシップ (協働) が生まれ始めた。企業は社会環境問題に取り組むさいに、NGO の持つ草の根的で詳細な情報や現場のネットワークを必要とし、NGO もまた企業の持つ現実的なパワー (財力、商品やサービスの展開による社会環境改善・改革力) を必要としていた。彼らが単なる社会環境情報の交換や意思疎通の段階 (環境コミュニケー

(9) こうした動向の中心は、Management Accounting Research 誌の2013年における環境マネジメント・コントロール・システムの特集号 (第24巻第4号) である。

(10) 基本的に外部環境マネジメント・コントロール・システムは、企業外部の主体に対して環境アカウンタビリティの履行と、彼らとの協働を通じて CSV を達成することを目的としている。これに対して内部環境マネジメント・コントロールは、企業の CSR 経営の現実の担い手である企業構成員のモチベーションの喚起と向上を目的としている。ここで単に「外部プロセス」と「内部プロセス」とよばないのはこれらの推進プロセスもまたマネジメント・コントロール・システムだからである。筆者はマネジメント・コントロール・システムの本質を「部分最適と全体最適の統合」にあると考えている。外部環境マネジメント・コントロール・システムは共創を目的としているため、いずれかの主体が他の主体より上位の階層からコントロールを行うわけではない。ただ共通の目的の達成に向けて (全体最適) ある組織が他の組織と調和しつつ、部分的な役割を果たす (部分最適) 意味で、この構造はマネジメント・コントロール・システムといえる。つまりいずれの組織も他の組織をコントロールする要素を持つのである。なお、内部環境マネジメント・コントロール・システムは企業内の構成員のマインドを対象とするマネジメント・コントロール・システムである。その特徴は、全社的な組織の求心力を心理的エネルギーの向上にむけて (全体最適)、部門や個人が自らの果たすべき役割に対する認識とモチベーションを高めるよう (部分最適) 影響を与える点でこちらも同様にマネジメント・コントロール・システムの構造をなしている。



【図表5：外部環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセス】

安藤 (2017b) より抜粋

ション)⁽¹¹⁾からいったん協働関係になると、従来では考えられなかったオープンで画期的なイノベーション (Radical Innovation) (Utterback 1994) が生まれる可能性がある。またここでの取り組みのテーマは、経済活動に限定されず、社会環境の改善にも関わるものなので、最終的な成果は自社の経済価値のみならず社会環境全体の価値 (共通価値: Creating Shared Value) (Porter and Kramer 2011) がもたらされることがある。ここから外部環境マネジメント・コントロールの要点は、こうした拡大された (特に最も経営の根幹から離れた) ステークホルダーとのインタラクションのなかで、社会や地球上に住まう生命体に共通の価値をもたらすことで、企業自体の画期的な成果の獲得をねらいとする点にあるといえる。次節では推進プロセスの各々の段階を理論的に分析していくことで、より深く外部環境マネジメント・コントロールの本質にアプローチすることにしよう。

3. 推進プロセスにおける各段階の再検討

ここでは前節図表5のシステムの推進プロセスにおける段階ごとに、それぞれ先行研究を再検討することで、外部環境マネジメント・コントロール・システムの本質にアプローチしよう。

3-1 環境コミュニケーション (Roberts 2003)

Roberts (2003) は、CSRの根本的な機能について言及した数少ない研究であるため、ここでその要点を再検討する。Roberts (2003) は Levinas (1991) の理論にもとづいて、組織のCSRへの取り組みによる4つの発展段階モデル (①経済的圧力によるもの、②通常の経営活動の継続に向けたPR、③企業構成員に対するより倫理的・社会的・環境的な関心の喚起目的の活動、④本来のCSRの理念) を提示した。そして本来CSRとは、企業

(11) 図表5の外部環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスは、全てが環境コミュニケーションの段階と捉えることもできなくはない。しかし本論文では環境コミュニケーションを狭義に理解し、協働の成果が出る以前の段階までとし、「企業とNGO・NPO団体の間の社会環境情報の交換と意思疎通」と定義する。

とその活動の被害を最も受けやすい主体との企業の境界を越えたダイアログであり、企業構成員はそのプロセスを通じて感受性や他者への思いやりを涵養できると指摘している。

そもそも筆者が環境問題研究に動機付いたのは、公害問題の理不尽さに憤りを感じたからであった。確かに公害企業が地域に立地することで、経済的な便益を享受する住民も存在するだろう。しかし基本的に彼らは赤の他人である。一種の権力によってほぼ関係のない人や組織から迷惑を掛けられることがまかり通る社会は、断じて許せない思いがした。Roberts (2003) は、彼らが共存する手段の一つとしてCSRを位置づけ、その実践によってお互いの立場や誤解を少しずつでも改善できる可能性を見出している。

3-2 オープン・イノベーション

同領域の代表的な研究者チェスブロウによれば、オープン・イノベーションとは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」である (Chesbrough 2006)。オープン・イノベーションは、アイデアを商品化するために、既存のチャネル以外も活用してマーケットにアクセスして付加価値を創造する (Chesbrough 2006)。従来特に日本企業は、企業内に比較優位の源泉を蓄積することが多かった。つまり「クローズド」だったのである。しかし近年になって従来の系列関係の変容や、労働市場の整備による人材の流動化などの影響から、組織のバウンダリ (境界) が比較的低くなってきた。こうした中、企業は自社にとって有益な資産を、企業という境界を越えて取り入れる傾向にある。そうしてもたらされたイノベーションをオープン・イノベーションとよぶが、この動向を特に促進したのは情報技術 (特にインターネット) である。

ただ、組織と組織外のバウンダリが低くなったことは、その組織が対外的に全く開放的 (オープン) となったことを意味するのではない。むしろ現実とは逆である。その組織が長期継続的に存続を志向するならば、対外的にオープンにして良い技術や資産と、対内的にクローズド (閉鎖的) にすべきそれらを常に明確に意識して活動しなくてはならない。そうでなければ、その組織は自社にとっての競争優位性を確保できなくなるからである。そうした意味でオープン・イノベーションとは、バウンダリを常に強く意識することが求められる、これまで以上のリテラシーにもとづいた、適切なマネジメントが重要な意味を持つてくるのである。

3-3 CSV

CSVは少なくとも現時点では、外部環境マネジメント・コントロールの最終段階であるため、本項では提唱者 Porter and Kramer の一連の業績 (2002 ; 2006 ; 2011) を再検討したのち、この概念を深く検討していくことにしよう。

3-3-1 Porter and Kramer (2002)

この論文はCSV提唱者のポーターとクラマーが、企業の社会や環境問題への長期的な取り組みについて論じた最初の論文である。この論文の大きなテーマは、これまでのCSRの反省と今後の手掛かりの探索である。Porter and Kramer (2002) は、方針を定めないCSR活動は長期的な企業経営にとって有効ではないと主張する。従来のCSR活動は企業と社会の関係悪化から生じる「緊張の緩和」を主な目的としていた。それは一連の公

害問題がもたらす、企業と社会の対立構造の先入観を社会から払拭することを大きなねらいとしていた。しかし今後は、戦略的フィランソロフィーの概念にもとづき、効率的かつ効果的に慈善活動にも取り組んでいく必要があるという。ここで Porter and Kramer (2002) が重視するのは、クラスター（産業集積）の形成である。一連のこれ以降の3つの論文に共通する論調は、企業活動のそもそもの存立基盤を重視するという立場である。企業が成長を志向し、グローバルに展開するようになったとはいえ、そもそも企業はいずれかの空間に立地する具体的・物理的存在である。そのため、企業は自社の周辺の環境への配慮と良好な関係を抜きにしては、存立と持続は不可能であると彼らは強調するのである。

3-3-2 Porter and Kramer (2006)

ポーターとクラマーは Porter and Kramer (2011) で CSV の概念定義を行うが、Porter and Kramer (2006) でその基本的な発想を詳述している。

これまでの CSR 活動は、企業と社会の関係を無意識に対立するものとして見なしてきた。しかし実際には、これらは「相互依存関係」にあることをわれわれは再認識すべきであるという。企業の慈善活動は、単なる贖罪や保険であってはならない。終わりなき PR は所詮対処療法に過ぎず、社会的にも戦略的にも意義が乏しい。社会問題の中には、事業単位や事業地域に関連するものが多数あり、全社の長期戦略にそったテーマを選択することが有効である。それは一般に、事業と関連性が高い社会問題ほど、企業の経営資源やスキルが役に立つ可能性が高いからである。ここに、企業と社会双方の価値（「共通の価値」(シェアード・バリュー)）を実現できる可能性がある。CSR も本来企業戦略の一環であり、戦略とは選択をすることである。また、他の組織との差別化をも射程に入れて、戦略を策定・実行する必要がある。これによって企業は、持続的な競争優位性を獲得することができる。

3-3-3 Porter and Kramer (2011)

これまでの2本の業績をふまえてポーターとクラマーは、この論文で初めて CSV を定義している。CSV とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」である（編集部編 2011：11頁）。

Porter and Kramer (2011) の提起する CSV の特徴は大きく3つある。1つ目はそもそもの存立基盤を重視するという点である。具体的に Porter and Kramer (2011) は主要な存立基盤として、地域・従業員・地球環境を指摘している。地域は企業がグローバル化を志向する中でも、実際の企業はいずれかの空間に立地する物理的な存在であるし、従業員はそもそも企業構成員が健康でなければ企業活動は展開しえないし、地球環境にしてもそもそも全ては、地球に存在する活動主体である点を強調する。

2つ目は、バリュー・チェーン（価値連鎖）全体をそもそもの存立基盤を重視するという視点から再定義するという点である。企業のバリュー・チェーンと社会問題の相互影響関係に着目し、そこに事業機会を見出す点が特徴である。

3つ目が最も重要な論点であるが、CSV は利己的な行為であるということである。CSV は社会に対する奉仕や単なる善行ではない。企業が社会的な価値を創造することで、最終

的には自社の競争力の向上をねらいとする。社会からの信頼を回復・獲得しながら、長期継続的な自社の発展をめざす新しい経営戦略なのである。

3-4 小括

これまで見てきたように、CSVはCSR実践の反省をふまえて台頭してきた歴史がある。例えば企業のCSR活動の見直しのきっかけとなった事件で、1988年のアラスカ沖でのエクソン社のタンカー・バルディーズ号の座礁事件がある。大量の重油が海洋に流出したため、多くの海洋生物が死滅し、その悲惨な姿が世界中に放映された。同社は従来からCSR活動として財団に対し寄付活動を行っていたようであるが、本業において致命的なミスを犯してしまったといえる。当時の社会では「本業の事故で環境破壊をするなら、本業に関わりのない活動に寄付をしている場合ではないのではないか。本業に関わる社会貢献のあり方があるのではないか。」という意見が多かったという(明神2009)。

ただCSVも万能薬ではないはずであり、その成立の前提条件を明らかにする必要がある。また前節までの議論をふまえて、企業の通常の事業活動と社会環境活動をむすびつけることによってもたらされうる価値や機能についてもここで検討しておこう。

まず前提として重要なのは、協業やインタラクションによって、協業主体両者が魅力的な成果を獲得できる見込みがあるという点である。企業側にとって、協業相手に魅力的な成果をもたらすことができる確信を持ったとしても、当の協業相手が成果を魅力と感じなければ、そもそもの協業やインタラクションは始まらない。両者がその取り組みを通じて、魅力的な成果をかなりの程度確実に達成できる見通しがあるからこそ、両者は当初は「得体のしれない」他者との関係の構築に向けて動機付くのである。

また、「得体のしれない」と表現したが、主体同士が相手を信頼できる相手と判断することも前提条件である。そのためCSV実践企業は、進出国においてまず、地域からの信頼性獲得に向けて、自社が地域に立地することによるメリットをことさら強調するのである。社会のことを考えることはコミュニケーション能力と想像力、そして他者の身になって考えるという共感力など、これまでそれほど重視されてこなかった能力が企業には求められる。そして「得体のしれない」相手を継続的に信頼し、先を見通す力、つまりリテラシーの高さが求められる⁽¹²⁾。つまりCSVは成立要件として、協業相手との信頼関係にもとづいた長期的な取り組みがもとめられる点を指摘できる。

協業関係が長期間にわたることが多いのは、社会問題に対する取り組みは成果が確認できるまでに経済効果以上の時間を通常要するし、その取り組みによって恩恵を被る人々や組織の満足をもたらすのはさらにその先の話だからである。企業は社会全体の課題に取り組むという時点で、短期的な自社に対する見返りを求めているわけではない。実際企業自体に相当の経済的余裕がなければ、こうした戦略を他組織と共創することはできないだろう。

つまりCSVが成立する前提条件として協業主体双方に、①一定以上のリテラシーがあり、②協業によってもたらされうる成果の実現可能性・独自性と魅力が高く、③協業相手との信頼関係にもとづいた長期継続的な取り組みが重視されるという3点を指摘できる。

(12) 外部環境マネジメント・コントロールが高いリテラシーを必要とするのは、通常のマネジメント・コントロールのように同一組織内のコミュニケーションにもとづくものではないからである。

さらに明神（2009）は、本業を通じての社会貢献活動は、企業と社会の間のパラダイム・ギャップを企業にフィードバックすることによって、通常の事業活動で固定化した企業独自のパラダイムを再考させ、そのギャップを埋める工夫を促すと指摘している。例えばP & G社の製品「タイド・コールドウォーター」の製品開発がその典型例である（明神2009）。これは衣料用洗剤で、アメリカでの定番製品だが、アメリカ社会では従来温水で洗濯することが普通であった。ところが環境保護団体の Alliance to Save Energy（略称：ASE）とのマーケティング・キャンペーンでの協働を通じて、P & G社はほとんどの消費者が冷水で洗濯するメリットを知っていることに気付かされた（衣服の色落ちが少ないなど）。実際1つの家庭が冷水洗濯に切り替えるだけで、年間の光熱費が約63ドル、熱量692kwhが節約できる。このように企業が消費者や社会を見る目は意外と先入観が入りがちであり、動的な変化に気付かないことも多い。そしてそれを企業に気づかせてくれるのは、異業種協働がきっかけにもなることをこの事例は示唆している。

4. 外部環境マネジメント・コントロール・システムの目的と特徴の分析

前節では外部環境マネジメント・コントロールの推進プロセスを先行研究にもとづいて再検討した。本節ではそれらをふまえてコントロール・システム全体の特徴を分析し、この実践がいったい何を目的にどのように展開しているのかを明らかにしよう。前節の議論から、外部環境マネジメント・コントロールは以下のような特徴を持つといえる。

- ①組織の境界を越えた企業外とのインタラクションを重視する。
- ②自社と協業相手、さらには社会や地球環境までもふくめた共通価値の向上を目指す。
- ③推進プロセスでは他者への配慮と信頼関係にもとづいた共感や洞察力（リテラシー）が重視される。

オープン・イノベーションや協働は、近年の経済活動の特徴を如実に表現した概念である。従来、特に日本は戦後から高度経済成長期入りまでは、主要な有力企業が市場における主導権を持ち、市場を自ら誘導する傾向にあった。しかし、現在特に先進国は成熟期に入り、多くの市場は飽和化してしまった。そうした時に主導権を持つのは、製品やサービスを享受する顧客側と言えよう。多くの企業は、マス・カスタマイゼーションといって、市場を細分化し、多様な市場セグメントに対してきめ細やかなサービス提供と製品展開を行っている。顧客は自主的に多くの製品やサービスのなかから、自らの嗜好で最適なものを選択・活用し、それを通じて自分の満足を得ようとする傾向が高まっている。従来顧客は、製品やサービスの購入以前に、企業側からそれらの機能を一方的に提示され、それに沿って消費する傾向にあった。しかし近年顧客は消費活動全体にわたり、企業や他の消費主体とのインタラクションの中で、商品やサービスの価値を互いに高めあう傾向にある。

ここで従来型と現代型の有効な製品戦略の典型例の分析から、今日的な特徴を持つ外部環境マネジメント・コントロールの本質にアプローチしよう。従来型の製造業の典型として、T型フォードの開発・生産事例をあげることができる。T型フォードは、フォード・モーター・カンパニーの定番製品車であった（坂下2000）。同社の創立者はヘンリー・フォードであり、彼はターゲットにする市場セグメントとして、一般大衆を選んだ。そして同社はその事業の展開とともにフォーデイズムとよばれる、有名な経営ビジョンを掲げるに至っ

た。それは「企業の目的は大衆への奉仕である。」という考えである。奉仕とは具体的に「顧客への低価格、従業員への高賃金」を意味していた。この理念を実現するために、同社は製品のラインアップを限定し、コスト・リーダーシップ戦略を徹底的に追求した。製品のコンセプトは一般大衆が受け入れる最大公約数的な標準車であり、あえて製品に個性を付加させることはしなかった。これによって同社は製品の製造コストの低減とともに高品質を実現することができ、市場でも大きな競争力を獲得した。しかし、1920年代になると、同社の売上は次第に低下していった。それは顧客ニーズが多様化し始めたからであり、顧客は単に製品の機能を享受するだけでは物足りなくなってしまうからである。実際、フォードに取って代わって有効な製品戦略を展開したのはGMであり、同社はフルライン戦略の展開を積極的に行った。GMは、当時の顧客の基本的なニーズが製品のデザインにあると解釈し、毎年のモデル・チェンジによって、デザインを意図的かつ計画的に陳腐化させていったのである（坂下 2000）。

これに対し、現代型の有効な製品戦略の具体例として、パナソニックのレッツノートをあげることができる（高室 2009）。初代レッツノートの前身となるモデルは、「プロジェクトミニ」というモバイルパソコン（ノートパソコンの中でも特に持ち運びに便利な小型化・軽量化されたタイプの製品）であった。この製品は類似機種と比べて性能が高く、本体重量も業界最軽量であった。ところが販売実績は目標値の半分以下であった（日経ビジネス 1997年5月15日号）。この反省から事業存亡をかけた取り組みが始まった。まず特別プロジェクト室は、販売店の声を聞くことから始めた。その結果、同社はメーカー側として思いもよらなかった問題に気付かされた（「片手では開けにくい。」「ひもで縛ってプラスチックの取っ手を付けるのが手間だ。」「ボタンの位置が悪い。」など）。開発陣は販売店から上がってくる声にひとつひとつ丁寧に応じていった。そして同社は販売店だけでなく「フォーラム」という、ネット上での実際利用する顧客の声にも耳を傾けていった。「フォーラム」とは、興味や関心と同じくする特定の参加者（会員）同士が、インターネット上で自由に意見や情報を交換できる場のことである。同社の積極的な「フォーラム」への顧客の誘致の結果、1999年当時会員数は約6万人に達し、寄せられる発言数は1ヶ月で約1万件にも上った。同社は「フォーラム」の会員に直接会って意見を交換する場を設けたり、実際に1997年6月に発売されたレッツノートの開発にあたっては、フォーラム代表者15名を自社に招き、製品企画に参加してもらったりすることもあった。ここでの同社の製品の基本コンセプトは、これまでのような「売って終わり」ではなく、「売ってからが関係の始まり」というものである。実際にユーザー側にしても、自分たちがパナソニックのPCの改善に関わっているという意識が生まれやすいだろう（高室 2009）。

こうしたパナソニックの事例は「共創（co-creation）」の実践としてとられることができる。また、この事例は必ずしも環境コミュニケーションに端を発した共通価値の実現に向けるものではない。ただ企業外の様々な主体とのインタラクションの中で、新たな価値を創出したというより広い意味で、外部環境マネジメント・コントロール・システムの目的としての「共創」を指摘することができる。「共創」は「創発」（Simons 1995）⁽¹³⁾ とならんで外部環境マネジメント・コントロール・システムの2つの目的（「実現」と「創造」）のうちの「創造」を構成する下位概念として位置付けることができる。「共創」に関する先進的な研究成果のRoser et al (2013) は同概念を、「価値創造のプロセスの異なる段階

	企業と顧客の関係	戦略の類型	重視される時間	主要戦略の内容	企業が重視する点	顧客が重視する点	志向
従来型 (プロダクト・アウト型)	一方的 (需要者と供給者)	実行型	短期的 (取引成立まで)	ドミナント・デザイン	規模の経済	機能性	ハード重視
今日型 (劇場型)	双方向的 (互いに価値を高めあう)	共創型	長期的 (取引時点から)	マス・カスタマイゼーション	コミュニケーション能力・共感を通じた洞察力	象徴性・個性・価値	ソフト重視

【図表 6：有効な企業戦略の変化】

筆者作成

において、組織によって開始された、ステークホルダーとの双方向的、革新的かつ、集約的な過程（筆者和訳）」と定義している。本論文では Roser et al. (2013) をふまえ、「組織が組織外部の主体とのインタラクションを通じて、外部主体との共通の目的の実現に向けた環境戦略を創造していく活動」と定義する。

白肌・園城 (2010) は共創概念を「劇場型モデル」として解説している。芝居は大きく3つの要素から構成される。それらは役者・観客・演目である。役者はサービスや製品を提供する企業であり、観客は顧客である。演目はサービスや製品の消費プロセスを指す。これらは、全ての要素が複合的に絡み合っ効果や価値を創出していく。つまり、役者（企業）と観客（顧客）が、複数の幕で設定された演目（製品・サービスの消費プロセス）の中で、思い思いに心を動かし、観劇の価値（サービス価値）を意識的・無意識的に高めあうというモデルである。芝居に縁遠い読者にとっては、大学などの授業を思い起こして頂きたい。いうまでもなく役者は教員であり、観客は学生、演目は講義内容に相当するだろう。いずれにしても、オープン・イノベーションや共創という概念は、従来型の経済環境や経営活動に対立する新しい概念であり、以上の議論をまとめたのが図表6である。

さらに細かく検討すると共創には2つのタイプがある。南・西岡 (2004) は「共創」には企業外の主体を価値の「共創者 (co-creation)」と捉える見方と、価値の「共同生産者 (co-production of value)」と捉える見方があると指摘する。共創者の事例としては、先ほどのパナソニックのレッツノートの製品開発事例をあげることができる。顧客側にかなり高い専門的知識やニーズがある場合、企業は製品開発段階から顧客との双方向型のインタラクションを通じて製品開発にその声を反映させることがある。これは顧客参加型の共同開発による価値創出である。これに対して「共同生産者」としての共創は、アップル社の製品 iPhone のように、製品の購入時には顧客は価値があるものかどうかは実感できないが、製品の活用によってもたらされるサービスの提供を主体的に受けることによって、顧客が自ら価値を創出していくものである。

(13) 「創発」とは Simons (1995) の所論のように、マネジャが戦略の策定を必ずしも所与としない環境下で、日々市場に直面する機会の比較的多い企業構成員（従業員など）とのコミュニケーションを通じて、ボトムアップ型で戦略を具現化していくことである。なおこの環境戦略の「創発」に向ける企業実践は安藤 (2014) で検討している。

外部環境マネジメント・コントロールの現時点の目的は、前者のタイプとしての「共創者」(現状主にB to B)としての共創を重視しているが、今後後者のタイプの「共同生産者」(B to C)としての共創にまで拡大していく兆しも見られる。実際アメリカでは企業と顧客のインタラクションを通じて、顧客が主体的に消費プロセスを通じて、CSVパフォーマンスを高めていく事例も出てきており⁽¹⁴⁾、今後の展開可能性が期待できる。

要するに、外部環境マネジメント・コントロールを実践する企業に求められるのは、①感受性(共感力、受苦性)、②賢さ(リテラシーの高さ、バウンダリを超えたコミュニケーション能力、経験を通してのコア・コンピタンスの探索と自覚)、③全体・理想主義を重視(個のみならず全体を意識してあるべき理想を掲げ、その実現に向けて活動する)する姿勢を通して、最終的に他者や社会、地球環境と調和して「愛される」存在になるということである。経営の神様とよばれる、パナソニック株式会社の創立者の松下幸之助氏は、ある時人から「ビジネスで成功するために、最も重要なことは何ですか。」という質問を受けた。その時松下幸之助氏は、「まあ、簡単にいうと、みんなに愛されることですね。」と答えたという(PHP総合研究所編2012)。ここで幸之助氏の「愛される」という言葉の意味は、単に企業が社会に対する正統性を果たしているという守り(つまり衛生要因の排除)を意味するだけではない。高い好感度を持って他者や社会から受容されるというよりポジティブな意味を含んでいる。企業の環境経営の目的の1つとして、そうした側面が存在することをわれわれは決して看過・軽視すべきではない。

5. むすび

本論文では外部環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスに関する仮説を提示し、その各段階を先行研究にもとづいて再検討した。環境やCSRに関する企業と外部主体とのコミュニケーションがいったん協業関係に転じると、従来では考えられなかったオープンで画期的なイノベーション(Radical Innovation)(Utterback 1994)がもたらされる可能性がある。またここでの取り組みのテーマは経済活動に限定されず、社会環境の改善にも関わるものなので、最終的な成果は自社の経済価値のみならず社会環境全体の価値(共通価値:Creating Shared Value)(Porter and Kramer 2011)がもたらされることがある。

要するに外部環境マネジメント・コントロールは、共通の目的や価値の実現に向けた企業外部主体との「共創(co-creation)」を目的としており、通常のマネジメント・コントロールに比べて、①企業外主体との組織の境界を越えた、長期継続的かつ双方向的なインタラクションを重視する、②自社と協業の相手、さらには社会や地球環境までもふくめた共通価値(CSV)の向上を目指す、③推進プロセスでは他者への配慮と信頼関係にもとづいた共感(感受性)や洞察力(リテラシー)が重視されるという3つの特徴を持つことを明らかにした。そして企業の外部環境マネジメント・コントロールのねらいとして、以上の3つの特徴の追求を通じて、最終的に他者や社会・地球環境と調和し、高い好感度を持って

(14) 先ほど3-4で述べたP & G社のタイド・コールドウォーターの開発事例(明神2009)がこれにあたる。

受容されることの重要性を確認した。

今後は南・西岡（2004）が示したもう1つの共創のタイプ（共同生産者：B to C型）の事例を探索してとらえ、これらを理論化していくことが課題であろう。

付記

本研究は千葉商科大学学術研究助成金（2018年度 個人研究）の支援を受けた研究成果の一部である。

〔参考文献〕

- ・ Ansoff, H.I. 1965. *Corporatrate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
広田寿亮訳. 1969. 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部.
- ・ Anthony, R.N. 1988. *The Management Control Function*. 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.
- ・ Chesbrough, H. 2006. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- ・ Hansen, E.G. and Schaltegger, S. 2016. “The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures.” *Journal of Business Ethics*. 133. 193-221.
- ・ Levinas, E. 1991. *Otherwise than Being or Beyond Essence*. Kluwer Academic Publishers.
- ・ Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 24 (9). 934-948.
- ・ Mintzberg, H. 1987. Five Ps for Strategy: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*. 15 (1). 11-24.
- ・ Porter, M.E. and Kramer, M.R. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 80 (12) : 56-68. (編集部訳. 2008. 「競争優位のフィランソロフィー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』28 (3). ダイヤモンド社 : 24-52.
- ・ Porter, M.E. and Kramer, M.R. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84 (12) : 56-68. (編集部訳. 2008. 「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』33 (1). ダイヤモンド社 : 36-52.
- ・ Porter, M.E. and Kramer, M.R. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *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』36 (6). ダイヤモンド社 :

- 8-31.
- Roberts, J. 2003. The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensitivity, *Organization*. 10. 249-265.
 - Roser, T., R. DeFillippi, and A. Samson. Managing your Co-Creation Mix: Co-Creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*. 25 (1) : 20-41.
 - Schaltegger, S. and Sturm. A. 1998. *Eco Efficiency by Eco-Controlling: On the Implementation of EMAS and ISO14001*. 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.
 - Utterback, J.M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
(大津正和・小川進監訳. 1998. 『イノベーションダイナミクス』有斐閣.)
 - 安藤崇. 2014. 「新たなエコ・コントロール・システムの展開可能性：シャープを事例として」『社会関連会計研究』26. 1-11
 - 安藤崇. 2017b. 「環境マネジメント・コントロールの3つの目的に関する研究：パナソニックとシャープを事例として」『千葉商大論叢』第55巻第1号：51-64.
 - 伊丹敬之. 1986. 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
 - 大西靖. 2005. 「マテリアルフローコスト会計の拡張可能性に関する研究」(神戸大学大学院経営学研究科博士学位論文).
 - 経済産業省. 2002. 『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省産業技術環境局環境政策課.
 - 國部克彦・伊坪徳宏・水口剛. 2012. 『環境経営・会計 第2版』有斐閣.
 - 谷武幸. 2013. 『エッセンシャル管理会計 第3版』中央経済社.
 - 坂下昭宣. 2000. 『経営学への招待 改訂版』白桃書房.
 - 白肌邦生・園城倫子. 2010. 「共創のフレームワーク：サービス劇場モデル」小坂満隆・船橋誠壽編 (横断型基幹科学技術研究団体連合シスナレ研究会著) 『横断型科学技術とサービスイノベーション：人を包含したサービスシステムに対するシステム論的アプローチ』社会評論社.
 - 高室裕史. 2009. 「顧客関係のマネジメント」石井淳蔵・廣田章光 『1からのマーケティング』中央経済社：185-203.
 - PHP 総合研究所編 (述者：松下幸之助). 2010. 『人生と仕事について知っておいてほしいこと』PHP 研究所.
 - 南知恵子・西岡健一. 2014. 『サービス・イノベーション：価値共創と新技術導入』有斐閣.
 - 明神実枝. 2009. 「企業の社会責任」石井淳蔵・廣田章光 『1からのマーケティング』中央経済社：255-270.

(2019.5.18 受稿, 2019.7.11 受理)

〔抄 録〕

環境マネジメント・コントロール・システムは「環境戦略の実現や創造のために、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」と定義することができる。環境マネジメント・コントロール・システムの最も特徴的な推進プロセスは、最終段階の「企業内外におけるコミュニケーション」であるが、本論文では企業外におけるコミュニケーション・プロセスを特に、外部環境マネジメント・コントロール・システムとよび、ここを論点とした。

本論文は同システムの各段階を先行研究にもとづいて再検討し、システム全体の目的と特徴を明らかにすることを目的とする。先行研究の再検討から、外部環境マネジメント・コントロールは、共通の目的や価値の実現に向けた企業外部主体との「共創 (co-creation)」を目的としており、通常のマネジメント・コントロールに比べて、①企業外部主体との組織の境界を越えた長期継続的かつ双方向的なインタラクションを重視する、②自社と協業の相手、さらには社会や地球環境までもふくめた共通価値 (CSV) の向上を目指す、③推進プロセスでは、他者への配慮と信頼関係にもとづいた共感 (感受性) や洞察力 (リテラシー) が重視されるという3つの特徴を持つことを明らかにした。そして以上の3つの特徴の追求を通じて企業は、他者や社会・地球環境と調和し、高い好感度を持って受容されることが重要であることを確認した。ここから環境マネジメント・コントロール・システムの目的としての環境戦略の創造は、「創発 (emergence) (Simons 1995)」と「共創 (co-creation) (Roser et al. 2013)」の2つの下位概念からなることを明らかにした。