

## 【研究論文】

# サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの変化がCSRパフォーマンスに与える影響

金 幸 弘 ・ 國 部 克 彦

## 要旨

本稿の目的は、Simons (1995) のLOCの概念を用いて、SMCSの変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析することである。2016年と2018年に実施した2回の質問票調査から得られたデータをもとにして、SMCSの「変化の方向」、「変化の範囲」、「変化の規模」がCSRパフォーマンスに与える影響を分析した。その結果、変化の方向としては「前向きの変化」が、変化の範囲としては「全体的な変化」が、変化の規模としては「本質的な変化」が、企業のCSRパフォーマンスの向上に正の影響を与えることを明らかにした。この結果により、CSR経営を実行する企業が、SMCSを導入した後も、CSRパフォーマンスを向上させるためには、SMCSの継続的な改善が有効であることが示唆された。

## 1 はじめに

環境汚染、人権、貧困などの環境および社会問題に対する企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, 以下CSR) <sup>1)</sup> が求められ、CSR経営を行う企業が増えつつある (経済産業省, 2014)。そのため、CSR経営を成功させるために、企業はどのような管理システムを構築し運用する必要があるのかについての研究の必要性が高まっている。管理会計のマネジメント・コントロール・システム (Management Control Systems, 以下MCS) 研究では、後述のように、予算システム、業績評価システム、報酬システムなど、複数のコントロール手段の活用が、企業戦略の遂行に従業員の参加を促進し、企業パフォーマンスを向上させることが指摘されている。したがって、CSR経営を実行する際にも、MCSの活用は役立つと考えられる。

近年、管理会計研究では、CSR経営にMCSの活用可能性を議論しようとする研究が多く行われてきている (Berry *et al.*, 2009; Ditillo and Lisi, 2014; Lueg and Radlach, 2016)。これらの

---

キーワード：サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム (sustainability management control systems), コントロール手段の変化 (changes of control systems), CSRパフォーマンス (CSR performance), マネジメント・コントロール・システム (management control systems), コントロール・レバー (levers of control)

研究では、多様な事例を用いて、企業がCSR経営を実行する際に、CSR活動に対する行動規範、リスク管理システム、業績評価システムなど、複数のコントロール手段が同時に活用されていることが分析されている (Arjaliès and Mundy, 2013; Crutzen *et al.*, 2017; 金, 2016)。一方、質問票調査から得られたデータを用いて、CSR経営におけるMCS活用の影響要因、MCS活用の企業パフォーマンスへの影響なども分析されている (Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016; 金, 2017; 2020)。

2010年にISO26000が発行され、2015年にはSDGsとパリ協定が採択されるに至り、企業にとってCSR経営はますます重要な戦略の一部となっており、そのためにはCSR経営のためのMCS (サステナビリティMCS: 以下SMCS) の継続的な改善が求められる。しかし、先行研究では、主に事例研究を用いてSMCSがどのように変化しているかを分析しているだけで (Bouten and Hoozée, 2016; Contrafatto and Burns, 2013)、改善によるSMCSの変化が企業パフォーマンスにどのように影響を与えているかまでは明らかにしていない<sup>2)</sup>。そこで本稿では、Simons (1995) のコントロール・レバー (Levers of Control, 以下LOC) の概念を用いて、日本企業におけるSMCSの変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析することを目的として、2016年と2018年に実施した質問票調査<sup>3)</sup> から得られたデータをもとに、SMCSの変化を①変化の方向、②変化の範囲、③変化の規模との3つの観点から捉えて、CSRパフォーマンスに与える影響について分析を行う。

本稿の構成は以下の通りである。次節ではSMCSの概念と、Henri *et al.* (2017) をもとにした本稿の分析フレームワークを説明し、3節ではSMCSの変化とCSRパフォーマンスの関係について仮説を設定する。4節では分析に用いるデータおよび変数について説明し、5節では分析結果を述べる。最後に、6節で本稿の結論および今後の研究課題を提示する。

## 2 分析フレームワーク

本稿では、個々のコントロール手段ではなく、複数のコントロール手段から構成されるパッケージとしてのSMCSを研究対象とする。先行研究では、Simons (1995)、Merchant and Van der Stede (2007)、Malmi and Brown (2008) によって、MCSに関して様々な理論的フレームワークが提示されている。その中で、Simons (1995) は、LOCの概念を用いて、マネジャーが信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムという4つのコントロール手段を上手く活用することで、企業の事業戦略の達成が管理できると主張した。Simons (1995) のLOCフレームワークは、異なる役割を遂行するそれぞれのコントロール手段の役割に加えて、コントロール手段間の相互関係も同時に強調しているため、MCSに関するフレームワークの中で最も引用されており<sup>4)</sup>、SMCS研究においても、他のフレームワークに比して多く引用されている (Arjaliès and Mundy, 2013)。したがって、本稿で

は、Simons (1995) のLOCフレームワークに基づき、上記の4つのコントロール手段から構成されるSMCS<sup>5)</sup>を研究対象とする。

パッケージとしてのSMCSを効果的かつ効率的に設計し活用するためには、SMCSに影響を及ぼす要因、SMCSを構成するコントロール手段の役割、SMCSが企業に与える影響などを明らかにすることが必要である (Ditillo and Lisi, 2014)。SMCS研究の現状を分析した研究では、産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響、経営者のコミットメントなどの要因が、SMCS活用に影響を与えることが示されている (Guenter *et al.*, 2016; Lueg and Radlach, 2016)。また、国内のSMCS研究においても、公式的SMCSと非公式的SMCSの相互関係 (黒瀬, 2015; 細田他, 2013)、SMCSを構成するコントロール手段間の関係 (金, 2016)、SMCSが企業パフォーマンスを向上させるメカニズム (金, 2020) など、多角的な観点からSMCSの研究が行われている。

一方、SMCSを活用して、CSR経営の遂行を成功させるためには、SMCSの変化に注意を向ける必要がある。特に、2015年にSDGsやパリ協定の採択により、既存のCSR経営の遂行形態を変えようとする企業が増えると予想される。そのため、新しい企業環境に対応して、CSR経営を成功させるためには、SMCSをどのように改善していくかということも重要である。例えば、Bouten and Hoozée (2016) と Contrafatto and Burns (2013) は、CSRに関する法律・規制などにより、企業内でSMCSが変化し、SMCSの変化が企業構造や企業パフォーマンスに影響を与えることを示している。しかし、これらの研究は企業事例を用いて分析しているため、SMCS改善の方向性を一般的に提示するには限界がある。この点について、Henri *et al.* (2017) は質問票調査から得られたデータを用いて、エコ・コントロールの変化が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析しているが、CSR経営の中で環境的側面にのみ焦点を当てている。CSR経営の中で、従業員問題、人権問題などの社会的側面も重要であるため、本稿では、既存の研究領域を拡大して、社会的側面まで考慮したSMCSの変化を分析対象とする。

変化はある状態や性質などが他の状態や性質に変わることであるため、SMCSの変化にも、質的な変化、量的な変化、急進的な変化、漸進的な変化など、多様な種類の変化が考えられる。管理会計分野ではMCSの変化を分析対象にした研究が行われ、MCS変化の影響要因、企業に与える影響、変化が行われるコンテキストなどが分析されているが (Henri, 2010; Sulaiman and Mitchell, 2005)、これらの研究はMCS変化の性質を考慮していないことが指摘されている (Henri *et al.*, 2017)。これに対して、Henri *et al.* (2017) はMCS変化を単一の側面から分析すると、MCSの変化と企業パフォーマンスの関係について限られている部分的な結果しか提供することができないと主張し、環境経営を実行するためのエコ・コントロールの変化を、変化の方向、変化の範囲、変化の規模の3つの側面に分類して、それぞれの変化が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析した。したがって、本稿では、CSR経営の中で環境的側面のみを考慮しているが、エコ・コントロールの多様な側面を分析対象にしたHenri *et al.* (2017) の分析フレ

ームワークを援用して、SMCSの「変化の方向」、「変化の範囲」、「変化の規模」が企業のCSRパフォーマンスに与える影響を分析する。

### 3 仮説設定

#### 3.1 SMCSの変化の方向とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の方向は、企業内でのSMCS活用の位置付けが変わることを意味する。そのため、SMCSの変化には、SMCSがより重要視される場合の「前向きの変化」と、SMCSがあまり重要視されなくなった場合の「後ろ向きの変化」という2つの方向が考えられる。例えば、CSRに関する行動指針を新しく設定したり、既存の行動指針に新しい項目を追加することは「前向きの変化」であり、CSR活動へ投下する経営資源の減少は「後ろ向きの変化」である。

Henri *et al.* (2017) は、前向きのエコ・コントロールの変化が環境パフォーマンスの向上に正の影響を与えることを示した。エコ・コントロールの活用は、企業の環境経営に対するマネジャーの意思決定を支援することはもちろん、従業員が環境活動に積極的に取り組むようにするため、企業内でエコ・コントロールの活用がより重要視され、前向きの方に变化した場合、企業の環境パフォーマンスが向上すると主張した。同様に考えれば、CSR経営の実行を成功させるために、新しくCSR目標を策定したり、CSR活動を計画して経営資金を配分し、CSR活動を評価するようになれば、多くの従業員をCSR活動に参加させることが可能となり、このようなSMCSの前向きの変化はCSRパフォーマンスの向上にプラスの影響を与えるであろう。したがって、SMCS変化の方向について、以下のように仮説を設定する。

**【仮説①】 SMCSの前向きの変化は、後ろ向きの変化より、CSRパフォーマンスを向上させる。**

#### 3.2 SMCSの変化の範囲とCSRパフォーマンス

Simons (1995) は、MCSを構成する個々のコントロール手段は互いに関係し合っているため、マネジャーはコントロール手段間関係を理解した上で、MCSを設計し活用すべきであることを主張した。MCS研究では、パッケージとしてのMCS (Widener, 2007) や、MCSを構成するコントロール手段間関係 (Bedford and Malmi, 2015) を研究対象にして、それが企業の財務パフォーマンスに影響を与えることが検証されている。同様に、エコ・コントロール研究においては、Henri *et al.* (2017) が、MCS変化に関する多くの研究が一部のコントロール手段のみを研究対象としていることを指摘し、エコ・コントロールの部分的な変化よりも、複数のコントロール手段を同時に変化した方が、企業の環境パフォーマンスをより向上させることを示している。

本稿では、SMCSの変化の範囲を、時間の経過により、SMCSを構成する個々のコントロール

手段の活用程度（数）が変化することと定義する。範囲の変化は、SMCSを構成する複数のコントロール手段が同時に変わる「全体的な変化」と、単一のコントロール手段のみが変わる「部分的な変化」に分けられる。

Arjaliès and Mundy (2013) は、Simons (1995) のLOCフレームワークを用いて、企業がCSR戦略を遂行する際に、どのようなコントロール手段を活用しているかを分析し、パッケージとして複数のコントロール手段を同時に活用することがより効果的であることを示した。同様に、金 (2016) は、日本企業2社の事例研究により、SMCSの活用形態はそれぞれ異なっているが、SMCSを構成する個々のコントロール手段が互いに関係し合っていることを指摘した。また金 (2020) は、日本企業1,325社を対象にした大規模質問票調査を実施して、複数のコントロール手段に構成されるSMCSの活用がCSRパフォーマンスを向上させ、さらにそれが間接的に財務パフォーマンスにも影響を与えるメカニズムを明らかにした。これらの先行研究から、CSR経営を実行する際には、単一のコントロール手段よりも複数のコントロール手段を同時に活用した方が、コントロール手段間のシナジー効果により、CSRパフォーマンスの向上に影響を与えると考えられる。したがって、次にSMCS変化の範囲について、以下のように仮説を設定する。

**【仮説②】 SMCSの全体的な変化は、部分的な変化より、CSRパフォーマンスを向上させる。**

### 3.3 SMCSの変化の規模とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の規模は、企業へのSMCSの経営へのインパクトが変わることを意味する。変化の規模には、SMCS変化が企業経営の中心に影響を与える「本質的な変化」と、あまり影響を与えない「周辺的な変化」に分けられる。例えば、環境にやさしい製品の製造・販売が企業の新しい戦略となる場合、新戦略は企業活動の隅々にまで影響を与えるため、それをもたらすSMCSの本質的な変化は全従業員の行動にも強く影響を与えるのである。これに対して、CSR経営が本業とあまり関係なく、形式的に実行されている場合、SMCSの変化も特定の部署や一部の従業員のみを対象にした周辺的な変化にとどまると考えられる。

先行研究では、ABC (Activity-Based Costing) やBSC (Balanced Scorecard) のように、主に単一のコントロール手段が企業パフォーマンスや企業変化など、企業全体に影響を与えていることが示されたが (Briers and Chua, 2001; Hoque, 2014)、パッケージとしてのMCSを変化の規模から分析した研究はほとんど行われていない。これに対して、Henri *et al.* (2017) は、エコ・コントロールの変化の規模が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析したが、有意な結果は得られなかった。

企業活動の隅々にまで強いインパクトを与えるSMCSの活用は、そうではない場合に比べて、CSRに対する企業の価値観、すなわち全社的に共有すべきCSRの方向性を従業員に浸透させ、従業員のCSR活動への参加を促進することを可能とすると考えられる。このようなSMCSの本質的

な変化は、CSR経営が企業全体への浸透を促進し、部署間や従業員間の境界を越えたコミュニケーションを可能にし、様々な形態のCSR活動の計画と実行にもつながると予想される。その結果、企業のCSRパフォーマンスにもプラスの影響を与えるであろう。したがって、SMCS変化の規模について、以下のように仮説を設定する。

**【仮説③】 SMCSの本質的な変化は、周辺的な変化より、CSRパフォーマンスを向上させる。**

## 4 研究方法

### 4.1 データ収集

本稿では、2016年と2018年に実施した2回の質問票調査から得られたデータを用いてSMCSの変化を測定する。各調査では、『2016年版CSR企業総覧』と『2018年版CSR企業総覧』に掲載されている日本企業を対象に質問票を送付した<sup>6)</sup>。質問票の回答者は、各調査企業の「CSR推進部門の責任者、もしくはそれに準じる方」とし、回答用紙は1部ずつ回収する方法を用いた。

2016年の調査では、1,325社に質問票を送付して175社（13.2%）から回答が得られた。2018年に実施した調査では、1,413社に質問票を送付して170社（12.0%）から回答が得られた。本稿では、2016年調査と2018年調査の両方に回答があった企業72社のうち、CSRパフォーマンスのデータが得られなかった企業9社を除外して、最終的に63社のデータを用いて分析を行う。63社のデータが送付先企業を偏りなく体表しているのかを確認するために、産業分布、従業員数の変数を用いて非回答バイアスの検定を実施し、分析データに非回答バイアスがないことを確認している。

### 4.2 変数の測定

2016年と2018年の2回の質問票調査から、各年度のSMCSと、2016年から2018年へのSMCSの変化を測定した。SMCSは、Simons (1995) のLOCフレームワークを援用したHenri (2006)、Widener (2007)、Arjaliès and Mundy (2013) を参考にして、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つに分けて測定した。それぞれの質問項目はリッカート7点尺度で評価し、尺度が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定した<sup>7)</sup>。その後、SMCSを構成する各コントロール手段の確認的因子分析を行った。表1は、SMCSに関する質問項目を表すものである。表1の標準化係数は、質問項目がコントロール手段にどの程度の影響を与えるかを標準化して表す数値で、 $R^2$ はその決定係数である。その結果、全体的にそれぞれの質問項目がSMCSを構成する各コントロール手段を十分に説明していることが確認できた。

CSRパフォーマンスについては、東洋経済新報社の『2017年版CSR企業総覧』と『2019年版



CSR企業総覧』が提供するCSRスコアを用いて測定した。東洋経済新報社によるCSR評価は、人材活用、環境、企業統治、社会性の4つの項目で評価を行っている。しかし、企業統治に関するデータは、SMCSの質問項目に重複しているため、企業統治のスコアを除外して、それぞれ100点満点の人材活用、環境、社会性といった3つの項目を用いて300点満点のCSRパフォーマンスを測定した。

コントロール変数には、企業規模、産業、経済的資源を用いる。企業規模は従業員数を使用し、産業は製造業と非製造業に分類したダミー変数を用いる。経済的資源は、『2017年版CSR企業総覧』と『2019年版CSR企業総覧』が提供する収益性指標<sup>8)</sup>を用いて測定した。

表1 SMCSに関する質問項目

質問項目	2016		2018	
	標準化係数	R <sup>2</sup>	標準化係数	R <sup>2</sup>
<b>【信条システム】</b>				
企業理念は、CSRに関する価値観を従業員に伝えている	0.40	0.16	0.56	0.31
経営者は、CSRに関する価値観を従業員に伝えている	0.88	0.77	0.72	0.52
社内研修および社内教育を通じて、CSRに関する価値観を従業員に伝えている	0.71	0.51	0.92	0.84
イントラネットのような社内情報システムを通じて、CSRに関する価値観を従業員に伝えている	0.65	0.42	0.92	0.85
従業員は、当社のCSRに関する価値観を理解している	0.79	0.63	0.72	0.51
<b>【境界システム】</b>				
従業員にCSR活動を促進させるために、CSR行動規範を活用している	0.75	0.56	0.85	0.73
CSR行動規範は、従業員に望ましくない行動についての情報を提供している	0.80	0.64	0.74	0.55
従業員に回避すべきCSR関連リスクを周知するシステムが構築されている。	0.78	0.60	0.83	0.70
従業員は、当社のCSR行動規範を理解している	0.85	0.71	0.90	0.81
<b>【診断的コントロール・システム】</b>				
CSR活動を実行するために多様な目標を設定している	0.89	0.80	0.85	0.72
CSR活動に関するKPI（重要業績指標）を設定している	0.79	0.63	0.94	0.87
CSR活動の成果を測定し、モニタリングしている	0.96	0.91	0.95	0.91
CSR活動の成果を組織内外に報告している	0.62	0.40	0.68	0.46
CSR活動の評価は、次年度のCSR活動計画に影響を与えている	0.83	0.68	0.68	0.46
業績評価および報酬システムにCSR関連指標が含まれている	0.55	0.30	0.46	0.21
<b>【インタラクティブ・コントロール・システム】</b>				
CSR課題に対応するために、定期的な会議を開催している	0.74	0.54	0.69	0.45
CSR課題に対応するために、セミナーおよび講演会を開催している	0.68	0.46	0.66	0.44
CSR課題に対応するために、部署間でのコミュニケーションが行われている	0.93	0.86	0.84	0.71
CSR課題に対応するために、外部のステイクホルダーとのコミュニケーションが行われている	0.85	0.72	0.74	0.55
CSR課題に対応するために、上司と部下間のコミュニケーションが行われている	0.85	0.72	0.87	0.75
CSR活動のベスト・プラクティスを企業内で共有している	0.89	0.79	0.73	0.54

## 5 分析結果

### 5.1 SMCS変化の分類

本稿の目的は、SMCSの変化が企業のCSRパフォーマンスに与える影響を分析することである。そのため、まずSMCSの変化を変数化する必要がある。2016年のSMCS活用が2018年にどのように変化したのか、SMCSの変化を、それぞれ変化の方向、範囲、規模といった3つの側面から分類するために、本稿では2016年と2018年のSMCSの活用度を基準にして、それぞれクラスター分析を行った。クラスター分析を用いると、クラスター内およびクラスター間の移動により、多様な形態のSMCSの変化が確認できる。クラスター分析の結果は表2のように、それぞれ2つのクラスターに分類された。C1にはSMCSをあまり活用していない企業が分類され（平均値3.57と4.28）、C2にはSMCSを積極的に活用している企業が分類された（平均値5.85と6.10）。また、C1とC2の平均値差のt検定の結果、各年度のC1とC2の企業群間では、それぞれの個々のコントロール手段の活用だけでなく、複数のコントロール手段から構成されているSMCSの活用が有意に異なっていることが示された（ $p<0.01$ ）。

表2 2016年と2018年のSMCS活用による各クラスターの平均値

SMCS	2016年			2018年		
	C1 (n=12)	C2 (n=51)	t-test	C1 (n=18)	C2 (n=45)	t-test
信条	4.77	6.09	***	4.93	6.32	***
境界	3.60	6.04	***	4.92	6.36	***
診断的	3.07	5.68	***	3.57	6.08	***
インタラクティブ	2.85	5.57	***	3.69	5.62	***
SMCS (全体)	3.57	5.85	***	4.28	6.10	***

\*\*\*  $p<0.01$ ; \*\*  $p<0.05$ ; \*  $p<0.1$

次に、それぞれのSMCS変化の形態に関する3つの変数を作成するために、2016年のクラスターから企業が2018年にどのように移動したかについて、同クラスター内（C1→C1またはC2→C2）およびクラスター間（C1→C2またはC2→C1）の移動の4つの移動パターンに分類した。表3は、左の列から移動パターン、SMCSを構成する各コントロール手段、2016年と2018年のSMCSの活用程度（平均値）、平均値の増減（変化の方向）、t検定による平均値差の有意性（変化の範囲）、Cohen's dによる平均値差の効果量<sup>9)</sup>（変化の規模）、SMCSの変化を表したものである。

表3の「C1→C1」のグループ（9社）を例にとって説明すれば、このグループの企業では4つのコントロール手段の平均値がそれぞれ増加している（符号を「+」に表示）。これは2016年に



比べて2018年にSMCSをより活用していることなので、SMCS変化の方向は前向きの変化として1（ダミー変数）に分類する。次に、2016年と2018年の平均値差の有意性を見ると、「C1→C1」のグループではSMCSの中で境界システムのみが有意な差が出ている。これは、4つのコントロール手段の中で一部のコントロール手段の変化しか有意ではないということなので、SMCS変化の範囲は部分的な変化として0に分類する。最後に、平均値差の大きさを表す効果量はその値が1以上であれば、平均値差の効果が大きいと解釈できる。「C1→C1」のグループでは、4つのコントロール手段の平均値差の効果量が1未満なので、SMCS変化の規模は周辺的な変化として0に分類する。以下では、SMCS変化に関する各ダミー変数を用いて、それぞれのSMCS変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析する。

表3 クラスタ内およびクラスタ間の移動によるSMCS変化の分類<sup>10)</sup>

クラスタ の移動	SMCS	2016年 平均値	2018年 平均値	変化の 方向性	平均値差 の有意性	平均値差 の効果量	SMCSの 変化
C1→C1 (n=9)	信条	5.04	5.13	+	n. s.	0.10	方向：1 範囲：0 規模：0
	境界	3.72	4.89	+	*	0.76	
	診断的	3.07	3.54	+	n. s.	0.60	
	インタラクティブ	3.13	3.59	+	n. s.	0.48	
C1→C2 (n=3)	信条	3.93	5.80	+	n. s.	1.45	方向：1 範囲：0 規模：1
	境界	3.25	5.92	+	n. s.	0.97	
	診断的	3.06	5.39	+	n. s.	1.32	
	インタラクティブ	2.00	4.83	+	**	3.27	
C2→C2 (n=42)	信条	6.16	6.36	+	**	0.36	方向：1 範囲：1 規模：0
	境界	6.13	6.39	+	**	0.41	
	診断的	5.87	6.13	+	*	0.28	
	インタラクティブ	5.70	5.68	-	n. s.	0.03	
C2→C1 (n=9)	信条	5.80	4.73	-	***	1.86	方向：0 範囲：1 規模：1
	境界	5.64	4.94	-	n. s.	0.60	
	診断的	4.78	3.61	-	**	0.86	
	インタラクティブ	4.93	3.78	-	*	0.71	

\*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.1

## 5.2 仮説検証

### 5.2.1 SMCSの変化の方向とCSRパフォーマンス

2016年と2018年間でSMCSの活用度の平均値が増加した場合は「SMCSの前向きの変化」（プラスの符号）に、平均値が減少した場合は「SMCSの後ろ向きの変化」（マイナスの符号）に分

類した。その結果、SMCSが前向きの方  
向に変化した企業が54社（表3のC1→C1, C1→C2, C2→C2）、後ろ向きの方  
向に変化した企業が9社（表3のC2→C1）であることが示された。次に、  
下記の回帰分析モデル（1）を用いて、仮説①を検証する。従属変数Yは、2016年から2018年へ  
のCSRパフォーマンスの変化で、2018年度のCSRスコアから2016年度のCSRスコアを引いた値  
である。説明変数X<sub>1</sub>は、SMCS変化の方向で、マイナスの場合（後ろ向きの変化）は0、プラス  
の場合（前向きの変化）は1とした。コントロール変数X<sub>2</sub>は、2016年から2018年への企業規模  
の変化で、2018年度の従業員数（自然対数）から2016年度の従業員数（自然対数）を引いた値  
である。コントロール変数X<sub>3</sub>は産業で、非製造業が0、製造業が1のダミー変数である。コント  
ロール変数X<sub>4</sub>は、2016年から2018年への経済的資源の変化で、2018年度の経済的資源から2016  
年度の経済的資源を引いた値である。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (1)$$

回帰分析の結果を表4に示す。「SMCSの変化の方向」はCSRパフォーマンスの変化と正の関係  
であることが分析され（p<0.10）、仮説①は支持された。つまり、SMCSの活用度が前向きに変  
化した場合、そうではない場合と比べて、企業のCSRパフォーマンスがより高くなる傾向が認め  
られた。これは企業がCSRパフォーマンスを向上させるためには、SMCSの活用を増やす形に改  
善していく必要があることを示唆している。

表4 SMCSの変化の方向がCSRパフォーマンスに与える影響

説明変数	CSRパフォーマンスの変化			
	係数	標準誤差	t値	有意確率
(定数項)	28.468	11.323	2.514	**
SMCSの変化の方向	8.931	4.677	1.910	*
企業規模の変化	1.318	10.226	0.129	n. s.
産業	-1.187	3.450	-0.344	n. s.
経済的資源の変化	-0.908	1.325	-0.685	n. s.

R<sup>2</sup>= 0.064 調整済みのR<sup>2</sup>= 0.01

\*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.1

### 5.2.2 SMCSの変化の範囲とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の範囲については、表3における2016年と2018年の各コントロール手段の平均値  
を比較して、有意な差の数が3つ以上の場合（C2→C2, C2→C1）は「SMCSの全体的な変化」<sup>11)</sup>  
に、1つの場合（C1→C1, C1→C2）は「SMCSの部分的な変化」に分類した。その結果、SMCS

が全体的に変化した企業が51社、部分的に変化した企業が12社であることが示された。次に、下記の回帰分析モデル(2)を用いて、仮説②を検証する。説明変数 $X_1$ はSMCS変化の範囲で、部分的变化が0、全体的変化が1のダミー変数である。従属変数 $Y$ 、コントロール変数 $X_2 \sim X_4$ は、上記の回帰分析モデル(1)と同様である。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (2)$$

表5に示すように、「SMCSの変化の範囲」はCSRパフォーマンスの変化と正の関係であることが示され( $p < 0.10$ )、仮説②は支持された。MCSに関する先行研究で議論されたように、SMCSをパッケージとして捉え、SMCSが全体的に変化した場合は、そうではない場合に比べて、企業のCSRパフォーマンスがより高くなる傾向が認められた。この結果は、SMCSの活用形態を変える際に、SMCSを構成する個々のコントロールを部分的に改善するよりは、コントロール手段間の相互関係を考慮して、全体的に改善した方がCSRパフォーマンスの向上に有効であることを示唆している。

表5 SMCSの変化の範囲がCSRパフォーマンスに与える影響

説明変数	CSRパフォーマンスの変化			
	係数	標準誤差	t値	有意確率
(定数項)	27.729	11.185	2.479	**
SMCSの変化の範囲	7.972	4.241	1.880	*
企業規模の変化	4.086	10.264	0.398	n. s.
産業	-0.816	3.454	-0.236	n. s.
経済的資源の変化	-1.044	1.340	-0.779	n. s.

$R^2 = 0.063$  調整済みの $R^2 = 0.03$

\*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.1$

### 5.2.3 SMCS変化の規模とCSRパフォーマンス

SMCSの変化の規模については、表3における2016年と2018年の各コントロール手段間の平均値差の効果量を計算して、それぞれ4つのコントロール手段の効果量の平均値が1以上の場合( $C1 \rightarrow C2$ ,  $C2 \rightarrow C1$ )は「SMCSの本質的な変化」に、1未満の場合( $C1 \rightarrow C1$ ,  $C2 \rightarrow C2$ )は「SMCSの周辺的な変化」に分類した。その結果、SMCSが本質的に変化した企業が12社、周辺的に変化した企業が51社であった。次に、下記の回帰分析モデル(3)を用いて、仮説③を検証する。説明変数 $X_1$ は、SMCS変化の規模で、周辺的な変化は0、本質的な変化は1のダミー変数である。従属変数 $Y$ 、コントロール変数 $X_2 \sim X_4$ は、上記の回帰分析モデル(1)と同様である。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \quad (3)$$

表6に示すように、「SMCSの変化の規模」がCSRパフォーマンスの変化と正の関係であることが分析され (p<0.01), 仮説③は支持された。この結果は, SMCSが企業全体に影響を与える本質的な変化の場合, そうではない場合に比べて, 企業のCSRパフォーマンスがより高くなる傾向があるため, 企業でSMCSの活用形態を変える際に, 形式的なSMCSの改善よりは, 企業全体の隅々にいきわたるように, SMCSの設計および活用を改善した方がCSRパフォーマンスの向上に有効であることを示唆している。

表6 SMCSの変化の規模がCSRパフォーマンスに与える影響

説明変数	CSRパフォーマンスの変化			
	係数	標準誤差	t値	有意確率
(定数項)	19.125	9.227	2.073	**
SMCSの変化の規模	13.836	3.885	3.561	***
企業規模の変化	1.396	9.531	0.146	n. s.
産業	-0.402	3.222	-0.125	n. s.
経済的資源の変化	-1.118	1.234	-0.907	n. s.

R<sup>2</sup>= 0.186 調整済みのR<sup>2</sup>= 0.128

\*\*\* p<0.01; \*\* p<0.05; \* p<0.1

## 6 おわりに

ISO26000の発行, SDGsとパリ協定の採択など, 企業に対するCSR経営の要求が高まっている中, 企業はSMCSを構築するだけでなく, それを継続的に改善していく必要がある。SMCSの変化がCSRパフォーマンスに与える影響を理解すれば, そのような活動を促進する際に有効であろう。しかし, 先行研究では, 企業がCSR経営を実行する際に活用するSMCSの変化に注目した研究は行われていない。そこで, 本稿では, 2016年と2018年に実施した2回の質問票調査を用いて, ①変化の方向, ②変化の範囲, ③変化の規模の3つの観点から, 日本企業におけるSMCS変化がCSRパフォーマンスに与える影響を分析した。結論は以下の通りである。

第1に, SMCS変化の方向とCSRパフォーマンスの関係において, SMCSの前向きの方への変化がCSRパフォーマンスの向上に正の影響を与えることが示された。そのため, CSR経営を実行している企業では, CSRパフォーマンスを向上させるために, SMCSの活用を維持するよりも,

企業環境に考慮してSMCSを継続的に改善していくことが有効である。

第2に、SMCS変化の範囲とCSRパフォーマンスの関係において、SMCSが部分的に変化するよりも、全体的に変化した方がCSRパフォーマンスを向上させることが示された。SMCSを構成するコントロール手段は相互に関係し合っているため、SMCSの改善が必要となった場合、一部のコントロール手段のみを改善するよりは、関連し合う複数のコントロール手段を同時に改善する方が有効であることが示唆された。

第3に、SMCS変化の規模とCSRパフォーマンスの関係において、SMCSが本質的に変化した方がCSRパフォーマンスを向上させることが示された。企業がCSR経営を実行する際、CSR活動への従業員の参加は不可欠であるため、あまりインパクトのないSMCSの改善よりは、企業全体に強く影響を与え、CSR活動に従業員の関心をもたせるように、本質的なSMCSの改善がより有効であることが示唆された。

本稿の第1の貢献は、2016年と2018年に実施した2回の質問票調査を用いて、SMCS活用の変化を研究対象にしたことである。先行研究では、主に事例研究を用いてSMCSの変化を分析しており、SMCSの変化が企業パフォーマンスにどのように影響を与えているかは明らかにしていない。これに対して、本稿では多様なSMCSの変化を測定し、さらにSMCS変化がCSRパフォーマンスに与える影響まで分析したため、SMCS研究の議論を拡張したことに大きな意義がある。

第2の貢献は、CSR経営を実行する経営者およびマネジャーに、SMCSを活用する際、継続的なSMCSの改善が重要であることの証拠を提供できたことである。SMCS変化の方向、範囲、規模の側面により、それらのSMCS変化が企業のCSRパフォーマンスを向上させるという本稿の分析結果は、CSR経営の推進に抵抗感をもっている経営者およびマネジャーに、CSR経営の実践への強いモチベーションを与えることができると考えられる。

第3の貢献は、CSRパフォーマンス指標として、東洋経済新報社が提供しているデータを用いて分析したことである。多くの先行研究では、質問票調査を用いてCSRパフォーマンスを測定しているため、数少ない質問項目で広範なCSRパフォーマンスを評価していることが指摘されている。これに対して、東洋経済新報社のCSRパフォーマンス評価は、「人材活用」について女性社員、外国人社員、障害者雇用率などの42項目を、「環境」についてISO14001取得率、原材料のグリーン調達、CO<sub>2</sub>排出量の削減などの28項目を、「社会性」について消費者からのクレーム、地域社会参加活動の実績、CSR関連の表彰などの29項目を用いて、それぞれ総合的に評価したものである。そのため、本稿ではCSRパフォーマンスをより総合的に測定することができた。

しかし、本稿で取り上げた変化は、SMCSについてすべての変化を取り上げているわけではない。例えば、変化のスピードのような本稿では考慮していないSMCS変化の側面を今後は研究する必要がある。また、本稿では2016年から2018年へのSMCS変化を研究対象にしているため、2年間のタイムラグの妥当性が問われるかもしれない。しかし、2年間であっても有意な結果を得たことは、2015年に採択されたSDGsやパリ協定などの要因により、既存のCSR経営の遂行形態

を変えようとする企業が増え、SMCSの変化が急であることを示唆している。今後は、さらに長期的なSMCS変化の影響を分析することが課題となる。

## 注

- 1) European Commission (2001) は、CSRを「企業の事業活動に、環境的・社会的側面を自主的に取り入れること」と定義している (European Commission, 2001, p.7)。これに基づき、本稿では事業活動に環境的・社会的側面を追求する企業活動を「CSR活動」と理解し、これらの活動を管理することを「CSR経営」と定義する。また、多くの実務および先行研究では、CSRという概念が持続可能な発展 (Sustainable Development) やサステナビリティ (Sustainability) などのような用語と併用されており、それらの概念を明確に区別していないため (Aguinis and Glavas, 2012; Lueg and Radlach, 2016)、本稿ではCSRをサステナビリティと区別せずに同じ意味で使用する。
- 2) ただし、Henri *et al.* (2017) は、環境経営に従業員を参加させることを目的に活用する、パッケージとしての「エコ・コントロール」を研究対象にして、エコ・コントロールの変化が企業の環境パフォーマンスに与える影響を分析した。これに対して、本稿におけるSMCSは、CSRの社会的側面まで考慮したものであるため、Henri *et al.* (2017) のエコ・コントロールよりも概念の範囲が広い。
- 3) 金 (2017) は、2016年に日本企業を対象に質問票調査を実施して、SMCS活用が企業パフォーマンスを向上させるメカニズムを分析した。本稿では、金 (2017) と同じ質問票を用いて、2018年に2回目の質問票調査を実施し、2016年のSMCS活用が2018年にどのように変化したかを測定した。
- 4) Simons (1995) の引用数は、4,675件であった (Google Scholarで2020/08/31に検索)。他に、Merchnat and Van der Stede (2007) は2,593件、Malmi and Brown (2008) は1,731件であった。
- 5) SMCSにおける4つのシステムは、次のように定義される。「信条システム」はCSR経営に関する価値に従業員に根付かせることを目的に活用するシステム、「境界システム」はCSR経営に反する行動を防ぐために活用するシステム、「診断的コントロール・システム」はCSR経営に関するKPIの設定、実績の測定および報告など、CSR経営の重要な目標を達成させるために活用するシステム、「インタラクティブ・コントロール・システム」は新たなCSR戦略および活動を探索することを目的に活用するシステムである (Arjaliès and Mundy, 2013)。
- 6) 東洋経済新報社は2005年以降、毎年「CSR (企業の社会的責任) 調査」を実施しており、その結果をとりまとめ『CSR企業総覧』として刊行している。『2016年版CSR企業総覧』には、2015年6月に全上場企業・主要未上場企業3,630社に調査票を送付して、回答およびデータが得られた1,325社 (上場1,285社・未上場40社) が記載されており、『2018年版CSR企業総覧』には、2017年6月に全上場企業・主要未上場企業3,685社に調査票を送付して、回答およびデータが得られた1,413社 (上場1,370社・未上場43社) が記載されている。
- 7) 質問票調査を用いて測定したSMCS変数は、測定変数のCronbach's  $\alpha$  とC.R.が0.8以上であったため、信頼性は満たされている。また、測定変数のAVEは0.5以上であったため、変数の妥当性も満たされている。
- 8) Henri *et al.* (2017) は、経済的資源をROI、営業利益、営業キャッシュフローを用いて測定した。東洋経済新報社によるCSR企業総覧の「収益性」指標は、ROE、ROA、売上高営業利益率、売上高当期利益率、営業キャッシュフローの5項目を総合的に評価して、100点満点にしたものである。
- 9) 本稿ではCohen's d (distance of Cohen) を用いて、2016年と2018年に活用した各コントロール手段間



の平均値差の効果量 (effect size) を測定した。Cohen's d は母集団間の平均値差のインパクトを表す指標で、平均値の差を標準偏差で割って計算したものである (Henri *et al.*, 2017, p.201)。

10) n. s. (not significant) は分析結果が有意でないことを表す。以下の表も同様である。

11) 本来、4つのコントロール手段が変化した場合を「全体的な変化」と設定すべきかもしれないが、分析結果、4つ全てのコントロール手段が変化した企業群は見られなかったため、3つ以上のコントロール手段が変化した場合を「全体的な変化」とみなした。

## 参考文献

- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012) "What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol.38, No.4, pp.932-968.
- 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*, Vol.24, No.4, pp.284-300.
- Bedford, D. S. and Malmi, T. (2015) "Configurations of control: An exploratory analysis", *Management Accounting Research*, Vol.27, pp.2-16.
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, D. and Stringer, C. (2009) "Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature", *The British Accounting Review*, Vol.41, No.1, pp.2-20.
- Bouten, L. and Hoozée, S. (2016) "Let's do it safely: how Altrad Balliauw configured a package of control systems", *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.172-180.
- Briers, M. and Chua, W.F. (2001) "The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, pp.237-269.
- Contrafatto, M. and Burns, J. (2013) "Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view", *Management Accounting Research*, Vol.24, No.4, pp.349-365.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. and Schaltegger, S. (2017) "Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms", *Journal of Cleaner Production*, Vol.143, pp.1291-1301.
- Ditillo, A. and Lisi, I. E. (2014) "Towards a More Comprehensive Framework for Sustainability Control Systems Research" in Freedman, M. and Jaggi, B. (Eds.) *Advances in Environmental Accounting & Management (Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.23-47.
- European Commission. (2001) *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol.23, No.3, pp.205-223.
- Guenter, E., Endrikat, J. and Guenter, T. W. (2016) "Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence", *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.147-171.
- Henri, J.-F. (2010) "The periodic review of performance indicators: an empirical investigation of the

- dynamism of performance measurement systems”, *European Accounting Review*, Vol.19 No.1, pp.73-96.
- Henri, J-F. and Journeault, M. (2010) “Eco-Control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, No.1, pp.63-80.
- Henri, J-F., Journeault, M. and Brousseau, C. (2017) “Eco-control change and environmental performance: a longitudinal perspective”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol.13, No.2, pp.188-215.
- Hoque, Z. (2014) “20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research”, *British Accounting Review*, Vol.46, pp.33-59.
- Journeault, M. (2016) “The influence of the Eco-control package on environmental and economic performance: A natural resource-based approach”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.28, No.2, pp.149-178.
- Lueg, R. and Radlach, R. (2016) “Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review”, *European Management Journal*, Vol.34, No.2, pp.158-171.
- Malmi, T. and Brown, D.A. (2008) “Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions”, *Management Accounting Research*, Vol.19, No.4, pp.287-300.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement Evaluation, and Incentives*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Sulaiman, S. and Mitchell, F. (2005) “Utilising a typology of management accounting change: an empirical analysis”, *Management Accounting Research*, Vol.16 No.4, pp.422-437.
- Widener, S. K. (2007) “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.32, No.7-8, pp.757-788.
- 金宰弘 (2016) 「CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムーコントロール・システム間の相互関係に注目してー」『社会関連会計研究』第28号, 13-30頁。
- 金宰弘 (2017) 『企業のCSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムの研究』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 金宰弘 (2020) 「日本企業におけるサステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの活用ー制度的要因の影響と企業パフォーマンスへの効果ー」『原価計算研究』第44巻第1号, 102-115頁。
- 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ーフォーマル・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ー」『原価計算研究』第39巻第2号, 35-43頁。
- 経済産業省 (2014) 『国際的な企業活動におけるCSR (企業の社会的責任) の課題とそのマネジメントに関する調査』経済産業省。
- 東洋経済新報社 (2015) 『2016年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2016) 『2017年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2017) 『2018年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2018) 『2019年版CSR企業総覧』東洋経済新報社。

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, 122-134頁。

<謝辞>本稿の改善にあたり, 本誌編集委員長坂上学先生ならびに2名の査読者の先生より貴重なご教示をいただきました。ここに記して皆様に感謝を申し上げます。

<付記>本稿は, 環境再生保全機構「環境研究総合推進費」(JPMEERF16S11600) およびJSRS科研費(19H01547)の成果の一部である。

金宰弘 (関東学園大学経済学部)  
國部克彦 (神戸大学大学院経営学研究科)

(2020年7月17日 採択)