

多国籍企業の Bop 戦略と 会計責任概念の関連性について

樋口 浩義*

MNCs Bop Strategy and Accountability

Hiroyoshi HIGUCHI *

抄 録

本研究では多国籍企業の Bop 戦略の特徴とその評価（管理会計上の評価）の問題について、とりわけ、評価の視点として重要な概念として位置づけられている RT（ラジカルトランザクション）について会計責任概念との関連から分析をおこなった。その結果、多国籍企業の RT という戦略への進化の結果、会計責任概念が革新的会計責任概念へ進化していることを見出した。

キーワード：多国籍企業、Bop 戦略の評価、RT（ラジカルトランザクション）、会計責任、革新的会計責任

1. はじめに

今日、管理会計において企業の社会的責任の問題は、コーポレートレピュテーション、CSR 活動等の問題として取り上げられるようになってきた¹⁾。しかし、企業本来の利潤追求活動（財務業績）との関連はなお、十分に明らかにされるには言いがたい。最近多国籍企業²⁾ の Bop 戦略と称されるソーシャル・ビジネスの問題がにわかに注目を浴びつつある³⁾。前にも紹介したが、多国籍企業の Bop 戦略とは、途上国において「貧困の撲滅と利潤の両立」を目指すというユニークな経営戦略のことである⁴⁾。

すなわち、1日5ドル以下で暮らす貧困層は、世界に約40億人、世界人口の約65%にもほっていると云う⁵⁾。この厳しい現実直面し、これまでおこなわれてきた貧困削減への取り組み—開発援助、債務放棄、教育振興、人口増加の抑制—などは期待されたほどの効果があげていないのは言うまでもない。国際機関と先進国政府による開発援助や非政府組織（NGO）による貧困削減の取り組みは、明らかに再考を迫られている。

こうした状況の中で、最近「多国籍企業による貧困削減」の可能性が模索されている。

多国籍企業が利潤追求という行動原理に即して、貧困撲滅に有効な解決策を構築しうる

* 非常勤講師、Tsukuba Gakuin University

という議論が21世紀に入ってにわかに高まっているのである。例えば、Lodge, George C. (2002)、Pralhad (2002)、Stuart L. Hart (2010)、United Nations Program (2007)では、多国籍企業の持つ多様で豊富な経営資源、活動規模、活動領域を活用し、従来とは異なった貧困撲滅のためのビジネスモデルが描かれている⁶⁾。

すでにユニリーバ社、パークレイ銀行、日本のユニクロなど数多くの企業がこれを実践し、成功している。しかしながら、管理会計の分野ではBop戦略の評価を扱う研究は寡聞ながら、これまで見られなかったと考えられる。そこで、本稿ではとりわけ、Bop戦略の評価の問題を会計責任概念の進化との関連から分析することにした。

2. 多国籍企業のBop戦略とその評価の問題について

まず、多国籍企業のBop戦略成功例について検討し、その特徴について検討した後、その評価の問題についてみることにする⁷⁾。

(1) ユニリーバ社 (Unilever)⁸⁾

インドでは、ユニリーバ社の子会社であるHUL (ヒンドゥスタン・ユニリーバ) 社が、日用品の石鹼を革新的な手法でマーケティングすることにより、下痢疾患という健康問題を解決した。そこで、これについてまず見ることにする⁹⁾。

HULはインド最大の石鹼・洗剤メーカーである。2001年の総売上は24億ドルに達し、その内40%が石鹼と洗剤である。近年、HULは「健康」を軸として製品の差別化をおこなってきた。消費者のニーズと行動パターンを徹底的に調査し、HULの製品を家族の健康と安全を不可欠のものにするというのである。そこで考案されたのが、下痢予防とHULの石鹼を関連づける方法である。すなわち、先進国での石鹼市場は飽和点に達しようとして

いるが、途上国ではまだまだ成長の余地がある。石鹼市場の拡大は、インドをはじめとする途上国での石鹼の使用頻度を上げることしかないのである。

HULはインド国内に製品を提供するために、製造と流通の仕組みを築いた。製品は全国の100近い工場生産される。工場から出荷された製品は集配センターのネットワークを使用して7,500近くの卸売業者に送られる。同社は人口2,000人以上の村すべてに販売網を持っており、革新的な直接販売プログラムを採用して農村部へ販路を拡大している。「シャクティアマ」¹⁰⁾といわれる村の女性の販売員がそれを担っている。さらに官民一体となって学校教育において手洗い運動を推進することなどをおこなうなど草の根レベルのマーケティング戦略が功をなしたのである。

(2) パークレイ銀行 (Barclays Bank)¹¹⁾

英国に本部があるパークレイ銀行はアフリカのガーナにおいて、地元のスス集金業者協会と協力し、両者にメリットのあるユニークなサービスを確立した。

ガーナでは、銀行や貸付組合といった正規の金融機関へのアクセスは限られており、口座保有率は全国レベルで26%、農村では17%にしか過ぎないという。銀行は都市部に集中しているし、預金口座を開設するにも貧困層にとって最低預入額が高く、それを下回れば口座維持料がかかる。さらに、手間もコストもかかるので貧困層向けの融資はおこなっていなかった(貧困層は識字率も低く契約書が理解できないという問題もある)。

そこでガーナでは、スス集金業者と呼ばれる非公式の金融業者を利用していた。ここでススとは、アフリカ諸国に見られる伝統的な金融システムで、集金業者が定期的に家庭を訪問して貯蓄を集め、各世帯は小額の料金を支払う(預金の金利は支払われない)。集金業者は、短期で小額の融資も行う(その利息

はこの国の一般的利息と比較として僅かである)。このような集金業者はガーナでは約4,000人おり、各業者が1日に200～850世帯を顧客としている。パークレイ銀行は、このスス業者が築いた顧客とのネットワークを活用したのである。

パークレイ銀行は、スス業者に資金管理方法の研修を行い、スス業者は学んだことを顧客に還元できる。この見返りにパークレイ銀行はスス業者の顧客を取り込むことができる。

(3) ファーストリテイリング (FR) 社¹²⁾

ユニクロブランドで有名な日本のファーストリテイリング社は、2010年10月、バングラディッシュ人民共和国にソーシャル・ビジネスをおこなう会社を設立した。これは日本企業でももちろん最初の会社である。同社はマイクロファイナンスで有名なグラミン銀行との協力で、同国内の素材を使用し、FRのノウハウを活かして衣料品を生産し、1ドル以下の価格設定で販売する。生産や販売で雇用を創出する一方で、清潔な衣服を販売することによって貧困層の保健衛生を改善し、関わる女性たちの自立を支援するというものである。

同社の事業の基本方針に次の4つがあげられている。

1. 商品の素材調達から、生産、物流、販売にいたるまでバングラデシュ国内で完結する仕組みをつくること。
2. 商品は貧困層の保健衛生や教育機会の創出といった解決につながるもので、確実に購入できる価格で販売することで、日々の生活改善に寄与すること。
3. バングラデシュの貧困層が起業家として自立した生活を営むことができるよう雇用機会を創出すること。
4. 利益を追求し、その利益は、ソーシャル・ビジネスの拡大再生産に再投資すること。」

(<http://www.fastretailing.com/jp/csr/community/socialbusiness.html>)

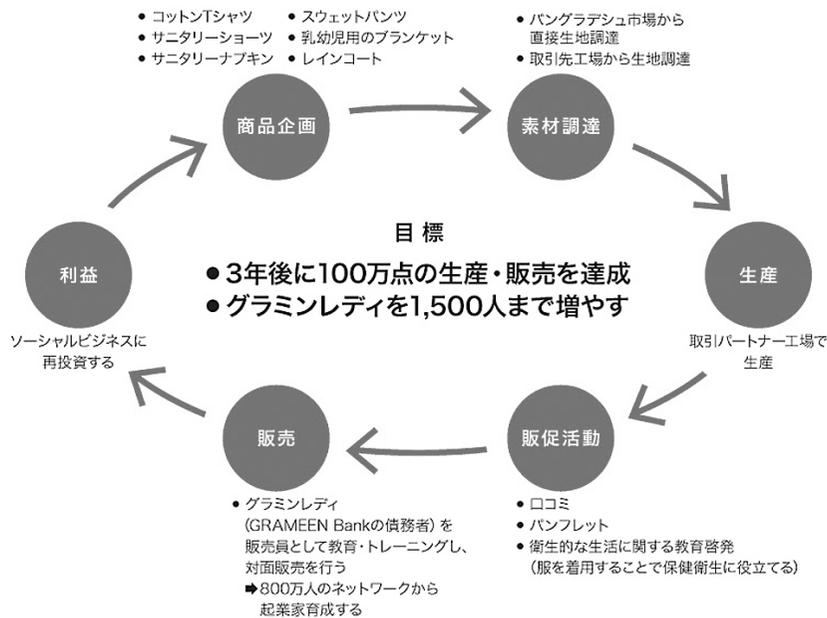
すなわち、バングラデシュでのTシャツ1枚当りの市場価格は50円程度あるが、マーケティングを重ね、品質と価格の両立を目指す。価格を抑えても品質には妥協しない。そして、商品を販売するのはグラミン銀行から融資を受け、それを元に自立を目指すグラミンレディ達であるという。自身も貧しい村の出身である彼女たちが農村部の家を廻り対面販売をおこなったり、自分の家を店舗として販売するのである。もちろん、利益を追求し、販売利益は、ソーシャル・ビジネスに再投資する。1年目は10万枚、2年目は100万枚をめざすという。

以上簡単に、多国籍企業のBop戦略についてその代表的事例を取り上げながら見てきたが、次にBop戦略の評価の問題についてみていくことにする。

多国籍企業のBop戦略の企業情報は、現状では当然、海外子会社の財務業績というよりはCSR報告書において重視されている¹³⁾。しかし、わたくしは、ソーシャル・ビジネスとはいえ将来市場開発等には結びついており、長期的みれば多国籍企業の本社(親会社)の業績に反映されると考えている。それゆえ、ここでは多国籍企業のBOP戦略の会計的評価法を検討することが重要なことと思われる。

まず、Stuart L Hart (2010) は彼の著書の中で、Bop戦略の評価の問題について次のように述べているので、これについてみてみることにしよう(もちろん、彼は会計学者ではないのでその評価法を会計的手法として考える場合は注意を要する)。すなわち、彼はインドネシアのユニリーバのBop戦略を分析した後で次のように述べている。

「直接の経済的影響を把握するだけでなく、顧客およびサプライチェーンを構成するパートナーのエコシステムに対する



(ファーストリテイリングホームページ)

図表 1

持続可能性影響、つまり社会的、文化的、環境的影響の『トリプルボトムライン』を広く理解することが不可決なのだ。]

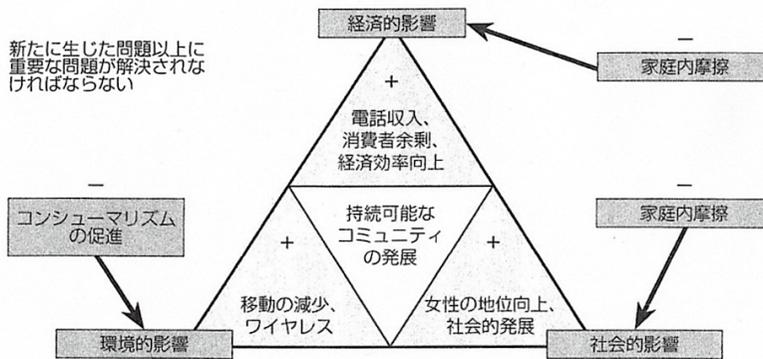
(Stuart L Hart [2010] p.190、邦訳 p.212)

つまり、ビジネスチャンスを見つけることは、Bopで成功することの第1歩にしかすぎず、地域の製品やサービスで真のニーズに答えることも重要であるが、それだけでは不十分で、ビジネスを展開する地域や環境への効果をビジネス全体として評価することが同じくらい重要であるというのである。ビジネスシステムのトリプルボトムライン（社会、環境、経済の三側面における成果）の影響をモニターして評価するというのである¹⁴⁾。

さらに、Stuart L Hartはグラミンテレコム の事例を取り上げ、持続可能性の評価について次のように述べている。グラミンテレコム (Grameen Telecom) は、影響評価をおこなう際に地元大学やNGOの助けを借りて行っ

ているという。それは作業がおこないやすいだけではなく、結果の独立性と正当性を確保するためだと述べている。ビレッジフォン (Village Phones) の持続可能性の評価をまとめたのが次の図表である¹⁵⁾。

すなわち、経済的側面をみると、電話サービスの導入は、フォン・レディが所得を大幅に増やただけでなく、サービスのユーザーも大きな消費者余剰を得た（交通費の節約等により）。社会的側面を見ると、ビレッジフォンの導入によってフォン・レディの村内での地位と存在感が向上したという。所得を増やした女性たちが家庭内での発言権が増大したり、生活水準が向上したというのである。環境的側面では、電話が通じるようになったので、わざわざ空気を汚染するバスや車を使って都会へ出かける必要が少なくなった。また、グラミンテレコムは最初から無線通信を採用したので、莫大な費用と物資を要するケーブル工事をせずに済んだ。このようなブ



(Stuart L Hart、邦訳 p.215)

図表 2

ラスの影響が大きい、しかし同時に新たな問題ももたらしたという。社会的側面では、フォン・レディが稼ぐ力を身に着けたので家庭に摩擦や不和が起こるようになった。環境的側面では、Bopでの携帯電話の急速な普及によって、電気・電子機器廃棄物の問題が深刻化したのである。このように、グラミンでは、最初からビジネスシステムの経済的、社会的、環境的影響を把握し記録しているのである。

さらに、Ted London が次のような Bop 評価の枠組みを開発し、具体的な企業の評価に適用しているのでこれについてみることにしよう。

Ted London は彼の論文「貧困層でより良い投資をする」において¹⁶⁾、「世界の貧困層と仕事をするベンチャービジネスの経営者は成功を測定するために財務的あるいは良い物語以上のものを必要とする」(London, 2009, p.106) と述べ、Bop 戦略の評価の必要性について提案する。すなわち、貧困層の女性がビジョンスプリング (Vision Spring) に関わってから成功して、経済的に豊かになった話が紹介されている。Ted London はアフリカやアジアの辺境で貧困層を相手とするベンチャービジネスの成功を評価する手段がない

ことを指摘する。

「Bop に奉仕するビジネスは財務的成果や達成された目標やシェアすべき成功物語についての基礎データを持っているかもしれないが、貧困の削減実績を評価したり、高めたりする信頼できる方法はまだ持っていない」(London, 2009, p107)

彼の提案するフレームワークにより経営者は Bop ベンチャーの経済、将来性や3つの批判的グループの関係、地域の購入者、地域の販売者、地域のコミュニティの関係についてのインパクトを詳細にみるができるという。すなわち、「このツールにより経営者は何が役に立っていて、何が役に立っていないか。さらにベンチャーがそれ自身のため、資金提供者のため、そして奉仕する人々に作り出す価値を増大させるための方法を認識することができる」(London, 2009, p107) というのである。それでは、彼がそのフレームワークを具体化した VisionSpring 社の例を見ることにしよう¹⁷⁾。ビジョンスプリング社は Bop にメガネと視力検査を提供するマイクロフランチャイジングモデルを採用した1つのベンチャーであるという。(論文末別表を参照)

3. RT (ラジカル・トランザクティブネス)¹⁸⁾ と会計責任¹⁹⁾ の進化

それでは、何ゆえに、多国籍企業の業績評価に前述のような視点が取り込まれる余地が出てきたのだろうか。本稿では、さらに、この点について考察する。

BOP 戦略ではグローバル化に取り残され、あるいはその被害者となった人々のニーズに応えることが重要であるという。企業人にはこれまでやったことがない彼らの声に耳を傾けることが重要であるという。すなわち、既存事業の既知の有力ステークホルダーとかかわるだけでなく、周辺や「末端」にいる人々を取り込むことが重要であるというのである。

ここで、周辺や末端にいる人々とは誰かという、貧困者、弱者、孤立者、無関心の声、さらに地球に共生する人間以外の生物があげられる。そして、それらの声に耳を傾ける必要があるというのである。それを Stuart L. Hart らは RT (ラジカル・トランザクティブネス) と呼んでいる²⁰⁾。「ラディカル」とは、これまで企業には瑣末としか考えてこられなかったステークホルダーにアクセスする

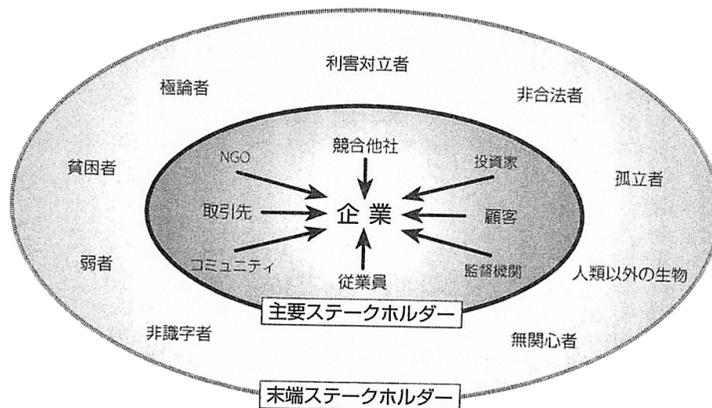
ことを意味する。「トランザクティブ」とは企業とステークホルダーが相互に影響しあう双方向の対話を意味する。次の図表は既存の企業に影響を与えると考えられている「主要ステークホルダー」と周辺あるいは「末端ステークホルダー」との違いを表している。

主要ステークホルダーが権力や法的権利、要求の緊張度などから発言権が与えられるのに対して、末端ステークホルダーは、企業と接点がないか、企業には見えない存在である。

「より効果的に視野を広げるには、従来のステークホルダーマネジメントの発想を転換し、『重要度の低い相手ほど優先』する必要がある」(Stuart L Hart, 2010, p.214, 邦訳, p.238)

企業は末端ステークホルダーから得た知識や理解を基に、投資すべき資源や能力を適切に判断し、新しい価値創造戦略を打ち立てることができる。

それでは、なぜこのようなことが会計上に要求されるに至るのか、について次に考察することにする。そのことは、この研究での本質的な問題なのである。わたくしはこの問題を「会計責任概念」の進化²¹⁾の問題として



(Stuart L Hart, 邦訳 p.236)

図表 3

とらえたいと考える。すなわち、会計責任概念は中世イギリス荘園領主の財産の委託受託関係に由来するとされている²²⁾。イギリス中世荘園では、荘園領主と農奴の金銭の委託受託関係から受託責任 (stewardship) が発生した。この原初的な会計責任概念は、複式簿記が企業に導入されることによって生じた。A.C. Littleton が述べる「特質転移」によって、受託制の原理は複式簿記およびそこから作成される貸借対照表に受け継がれたといわれている。そして、このように受託責任会計が形成されると、当然債権者や出資者の保護ということが会計の目標になり、会計責任内容を規定する。

つまり、会計責任は財産の委託受託関係、委託者と受託者の関係を基礎として成立する。企業会計においては、この関係は経営者と所有者 (株主) の関係に置き換えられるわけである。株主が大衆化すると、企業が社会化すると会計責任は社会性を帯びてくる。しかし、株主と経営者との関係では財産の委託受託関係に限定されるため、大きな変容とは見られない。しかし、企業の社会性が強調され、株主のほかの潜在的投資家や債権者、従業員、消費者、政府、一般大衆等の多数の利害関係者が認識されると、会計責任は単に株主との関係だけに限定されることなく、企業とそれを取り巻く利害関係者との関係になってくる。

かつて P.O. Gaddis は、この点について次のように分析していた²³⁾。すなわち、

「一般的に言って、経営者の責任は、株主、顧客、従業員、産業界、政府、地域社会、そして仕入先という利害関係者を受託者にして存在する。巨大な政府、巨大な労働組合、巨大な企業からなる社会において、経営者は中枢的な受託者である」(P.O. Gaddis, 1964, pp.41-42)

このように企業会計に導入された会計責任は、現在に至ると、企業の公共性が増大し、

株主を含む利害関係者に拡大し、それと企業実体との関係で委託受託関係が想定されるようになってきたという。

このような会計概念の変化は当然管理会計にも影響を及ぼすであろう。複式簿記の基本的機能とされる測定・伝達・保全の諸機能が未分化であったものが、まず、伝達機能が分化して他の機能に対して優位的地位を占めるように企業会計が構成されるが、財務会計が自立し、複式簿記がいわばその「侍女」の位置に置かれると同時に、最小限企業の全体の対する総合的・系統的な性格を保持した機能を持つに至る。そして、測定・保全機能は分化して、保全機能は管理的性格を強め、さしあたり、計算管理機能として現れる。そして、それは、さらに管理会計の機能である統制機能、統括機能へと進化していくわけであるが²⁴⁾、そこにおける機能も財務会計とは無関係に形成されるのではなく、伝達機能を通じて絶えず、社会あるいは環境との接点を持ちつつ、展開していくのであり、企業の社会性、公共性の増大と共に社会統制機能を持つに至る^{25, 26)}。さらに、Hart, Stuart L. が唱える RT (ラジカル・トランザクティブネス) が出てくると、そこにおいては従来の私企業の「会計責任」はそれまでとは質的には全く異なった「革新的会計責任」に進化してくることに注意せねばならないだろう。そこでは、多国籍企業の業績評価は、利益の予算達成度というような財務的業績のみならず、従業員の所得増加率、従業員の満足度、女性従業員者数の増加率 (社会進出率)、罹患患者数の減少、環境 (対策) 貢献度等社会問題の解決を示す様々な指標が用いられていることになることに注意を要するだろう。

4. 結びに

本稿では多国籍企業の BOP 戦略の評価に有効であると考えられる管理会計の評価につ

いて検討してきたが、RTという概念の分析から、それは会計責任概念の進化によるものであることを見出した。すなわち、中世荘園領主会計に見られる受託責任に由来する企業会計における会計責任概念は企業の利害関係者の拡大、RT（ラジカル・トランザクティブネス）により革新的会計責任ともいべき概念に進化してきたのである。そこでは、社会問題の解決が、企業の利潤追求と直結びついており、それゆえに、多国籍企業によるBop戦略の拡大とともに、Bop戦略の評価の問題は今後の会計上の大きな問題となっていくであろう。

今後、できれば、Yunus Centre等の国際研究機関と共同研究をおこない、より多くの多国籍企業のBop戦略の評価の研究をおこない革新的会計概念を深めていくとともに、その成果を日本企業へ導入していきたい。

注

- 1) 日本会計研究学会スタディグループ (2010) 櫻井 (2010) 等を参照のこと。
- 2) 「多国籍企業」とは国連のUNCTADの定義に見られるように、①資産を2か国ないしそれ以上の国において統轄するすべての企業、②2か国以上に拠点を有する企業、のことをいう。
- 3) Yunus (2010) 邦訳 (2010) を参照せよ。
- 4) わたくしは、国際経営研究学会第4回大会(於: 明治大学・平成23年9月)において、「多国籍企業のBOP戦略と管理会計機能の進化」というテーマで報告している。Yunusは企業のCSR活動やBop戦略と「ソーシャル・ビジネス」は別物であること指摘している。しかしながら、わたくしは利潤を追求する多国籍企業が「ソーシャル・ビジネス」をおこなう場合、長期的には企業の利潤追求活動と結びつくはずのものであり、したがって、企業のCSR活動やBop戦略と「ソーシャル・ビジネス」は明確に区別できないものと考え。わたくしは、むしろ「ソーシャル・ビジネス」からBop戦略に進化するものであると考えている。この点についてはバングラデッシュにあるYunus CentreとFacebookを利用して、意見を交換している。また、社会問題の解決と私企業の利潤追求とは両立するものであることをMichael. E. Porter (2011) はCSVという概念で指摘している。
- 5) World Bank (2005) の統計上の数字による。
- 6) もちろん、この見解について批判的な研究者は存在している。しかし、それらの批判は、現行のBop戦略でなく、Suart L. Hartが述べる「BOPバージョン1.0」という初期のBop戦略に向けられたものといっただろう。批判的見解の代表としてCf. Karnani, A (2007a), (2007b) を参照のこと。
- 7) 多国籍企業の場合、本来の「評価(=業績評価)基準」は例えば、清水(1999)が指摘するように①利益の対予算達成度、②売上の対予算多制度、③現地生産品の品質、④売上高利益率、⑤現地の顧客満足度などがある。それに加えて、Bop戦略の評価では、現地の労働者の雇用数、労働者の所得増加率、雇患者の減少数、現地の工場などの周囲の環境改善度等の評価が入ってくる。
- 8) Cf. Prahalad (2010) pp.7-8, 邦訳 pp.36-37.
- 9) Cf. Prahalad (2010) pp.249-260, 邦訳 pp.377-412
- 10) 「シャクティアマ」(Shakti Amba) とは「活力のある女性」のこと。サンスクリット語でShaktiは「活力」、Ambaは「善良な女性」を意味する。
- 11) Cf. UNDP (2008) case study, 邦訳 pp.268-271
- 12) Cf. <http://www.fastretailing.com/jp/csr> ここで、ファーストリテイリング社の事例は始まったばかりのものであり、まだ成功例とは言えないかも知れないが、日本企業の進出成功例になると考えられるので、取り上げた。なお、グラミンユニクロの事業については、CSRレポートで報告されていることを言及しておく。

また、ユニクロ社の事例は同社のホームページよりデータを得ているが、Eメールによるインタビュー調査も同時に実施している。同社のカスタマセンターの小川美里様にはお世話になった。また同時期において、日本の「雪国まいたけ社」もバングラデシュでソーシャル・ビジネスを開始していることを付言しておく。これらの企業について今後も詳しく分析することにしたい。

- 13) もちろん、ここで紹介した事例の3社について言えば、ソーシャル・ビジネスを行っている子会社は親会社の財務諸表に連結されているので業績は反映されている。しかし、利潤追求よりは「貧困の撲滅」に重点が置かれているために、現状では財務的にはそれほど企業全体への影響力はないであろう。それよりもその活動が「地域社会の貢献している」「社会問題を解決している」という影響力のほうが大きいのではないかと考えられる。社会全体への影響についての分析は後日に期したい。
- 14) Cf. Hart, L. Stuart (2010) p.191, 邦訳, pp.213.
- 15) Cf. Stuart L. Hart (2010), pp.211-226, (邦訳) pp.194-196
- 16) Cf. London, Ted (2009)
- 17) Cf. London, Ted (2009), pp.109-111
- 18) 「RT (ラジカル・トランザクティブネス)」の原語は 'Radical Transactiveness' である。本稿では邦訳に従った表記を採用している。RTとは、企業と社会的弱者の新たな関係を意味する。すなわち、企業が一方的に、商品をつくり、売り込むというのではなく、結果として、社会経済全体のレベルの向上を目指すために、商品開発の最初から弱者の必要な内容を盛り込んで、戦略を策定することである。
- 19) 本稿で使用する会計責任概念には3つの分類・レベルがあり、「(伝統的) 会計責任」から「社会的会計責任」、さらに「革新的責任概念」へ進化していくものと考えられる。なお、「(伝統的) 会計責任」「社会的会計責任」は、会計分野では一般的なものであるが、「革新的責

任」は筆者(樋口)が創り出した概念である。まとめるのならば、

(伝統的) 会計責任→経営者が株主に会計報告をし、財務業績(=利益)が中心となる。

社会的会計責任→企業が、利害関係者、株主、債権者、従業員、消費者、地域住民、政府等に会計責任を果たす。財務業績のみならず、社会的貢献度をも報告。

革新的会計責任→企業が、従来の利害関係者だけでなく、弱者、貧困者など潜在的な利害関係者(企業自らの戦略に取り込む)に対して会計責任を果たす。そこでは、社会的貢献度は重要ではあるが、社会問題の解決と結びつき、同時に財務業績(=利益)と結びついていることが重要。

- 20) Cf. Stuart L. Hart (2010), pp.211-213, (邦訳) pp.214-218
- 21) ここでいう「進化」とはドイツの哲学者ヘーゲルの言う「アウフフーベン(=止揚)」とはほぼ同意義で使用していることに注意せねばならない。すなわち、物事は正一反一合という過程を経て新しいものに変化していくという考え方である。
- 22) 浅羽(1984)第2部を参照。
- 23) Cf. Gaddis, P.O (1964)
- 24) 「統制機能」とは費用管理のような下位管理層レベルがおこなう機能で「統括機能」とは、経営戦略を会計数値で管理する機能のことである。詳しくは浅羽(1991)を参照のこと。
- 25) 「社会統制機能」とは、会計情報は企業が社会に公表するシステムであることから、企業が会計情報によって社会全体から統制されることを言う。例えば、企業の環境問題が社会全体によって注目されるようになれば、会計情報は環境情報をも求められることになり、社会によって統制されることになる。
- 26) もっとも、財務会計的な会計責任概念と管理会計の会計責任は全く同じものではない。この点について前田(1978)は、責任会計システムにより会計責任は組織の末端まで権限と

責任を通じて浸透すると指摘している。

参考文献

- Gaddis, P.O (1964) *Corporate Accountability*, Harper & Row, Publishers
- Hart, L Stuart (2010) *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Publishing (石原訳『未来をつくる資本主義』英治出版2010年)
- Karnani, A (2007a) Doing well by doing good- Case study: Fair & Lovely Whitening Cream, *Strategic Management Journal*, 28, pp.1351-1357.
- (2007b) The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty, *California Managemet Review*, 49(4)
- Lodge, George C. (2002) Using Big Business to Fight Poverty, Harvard Business School Working Knowledge (<http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>)
- (2006) Multinational Corporations: A key to Global Poverty Reduction *YaleGlobalOnline* (<http://yaleglobal.yale.edu/print/2877>)
- London, Ted (2009) Making Better Investment at the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, May 2009
- Pannell, Richard Leon (1978) *An Inquiry into the Meaning of Stewardship in financial Accounting*. (University Microfirms International)
- Porter, Michael E. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February 2011
- Prahalad, C.K (2002) Serving the World's Poor Profitability. *Harvard Business Review*, Vol.80, No. 9
- (2010) The fortune at the bottom of the

pyramid, Wharton School Publishing (スカイライ
イトコンサルティング訳、『ネクスト・マーケッ
ト』英治出版, 2010年)

- United Nations Development Programme (2008) *Creating value for all: strategy for Doing Business with poor* (吉田秀美訳『世界とつながるビジネス』英治出版、2010年)
- World Bank (2005) *World Development Indicators 2005*, World Bank
- Yunus, Muhammad (2010) *Building Social Business, Public Affairs* (岡田監修『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、2010年)
- 浅羽二郎 (1984) 『財務会計論』森山書店
(1991) 『管理会計論の基調』文真堂
- 伊藤嘉博 (2010) 「CSR 活動の経済性評価」『管理会計学』第18巻第2号
- 櫻井通晴 (2010) 「トヨタリコール問題のコーポレートレビューへの影響」『企業会計』第62巻第8号
- 清水 孝 (1999) 「多国籍企業の業績評価における国際振替価格」『早稲田商学』第381号
- 菅原秀幸 (2007) 「多国籍企業による貧困削減ビジネスの可能性－国際ビジネス研究の新たな課題－」(<http://SugawaraOnline.com>)
- 日産自動車ホームページ
- 日本会計研究学会スタディグループ [2010] 『インタンジブルの管理会計研究』
- 樋口浩義 (2008) 「BSC (バランスト・スコアカード) の進化」『水戸論叢』第40号
- ファーストリテイリング社ホームページ
- 前田貞芳 (1978) 『業績管理会計論序説』白桃書房
- (この論文は日本原価計算研究会第39回全国大会 [於：専修大学] での報告を加筆・修正したものである)

別表 VisionSpring 社のフレームワーク

販売者	購入者	地域社会
経済における潜在的变化		
大きな影響 所得の増加 所得の不安定性（保証所得の欠如） 代替的な生計を追求しない機会原価 小さな影響 現存の事業とのシナジー効果 資産の減少（事業への投資のため）	大きな影響 消費者利益（より低価格で便利） 生産性の増大 所得の増大 小さな影響 貯蓄の減少あるいは債務の発生（メガネのコスト）	小さな影響 地域に奉仕している他の事業からの増大した利害 競争の増大による現存の事業所得の減少 熟練した職人が生産性を再獲得するために見習い職人が取引に参入するのが少なくなる
将来性における潜在変革		
大きな影響 コミュニケーションスキルの向上 より良いマネジメントスキル もし成功すれば、満足度の増加 もし不成功に終われば、満足度の低下 少ない影響 アイケアスキルの向上	大きな影響 視力健康の改善 満足度の増加 小さな影響 紹介を通じた他の眼の問題の治療 適切な診断を受けることの欠如（目の問題が解決されない場合）	小さな影響 アイケアの意識を高める 威厳と尊厳のより大きな意味 コミュニティにおける女性へのより高い期待
関係における潜在的		
大きな影響 家族における役割の改善ネットワークへのアクセスの増大 家族関係へのストレス 小さな影響 コミュニティ内の関係の改善 コミュニティ内の関係へのストレス	小さな影響 コミュニティと家族とのより良い関係 専門家の評判の改善	大きな影響 より大きいジェンダーの平等性 小さな影響 カースト制度の改善 ジェンダー問題についてのコンフリクト

(Ted London, 2009, p.112)