

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
サステナビリティ経営における マネジメント・コントロール・システムの 有効性に関する研究	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824246	氏名	村上 憲太郎
------	---------	----	--------

教 員	
主査	北林 孝顕 教授
審査委員 担当	田村 浩道 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「サステナビリティ経営における マネジメント・コントロール・システムの 有効性に関する研究」

グラデュエーションペーパー目次

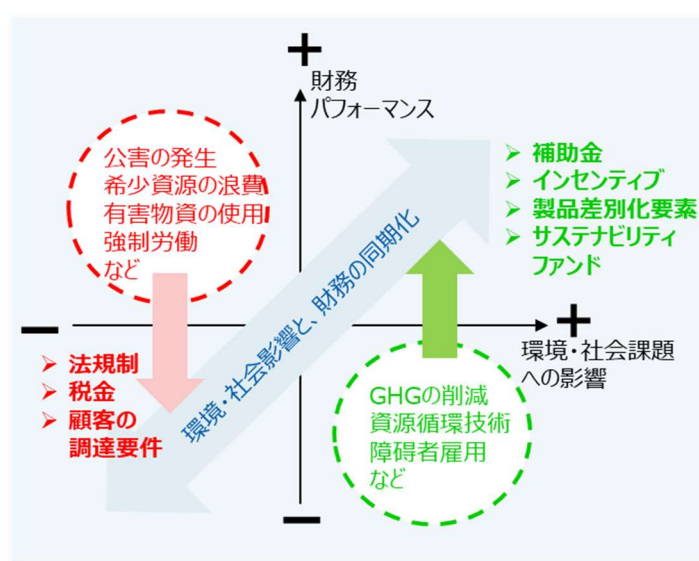
1 序論：本研究の背景となる課題認識.....	1
1.1 サステナビリティ経営の必要性和現場の実態.....	1
1.2 サステナビリティ経営の定義	4
1.3 現場の実態の背景.....	5
1.4 本研究の構成.....	6
2 先行研究のレビュー	7
2.1 MCS に関する先行研究.....	7
2.2 SMCS に関する先行研究.....	9
2.3 SMCS に関する事例研究.....	10
2.4 小括.....	11
3 研究方法.....	13
3.1 分析対象.....	13
3.2 事例分析方法	14
3.2.1 分析のアプローチ	14
3.2.2 事例調査の方法.....	18
4 サステナビリティ経営の事例研究	20
4.1 a 社.....	20
4.2 b 社.....	24
4.3 c 社.....	29
4.4 d 社.....	34
4.5 e 社.....	39
5 考察.....	44
5.1 SMCS の比較分析	44
5.1.1 Gond ら(2012)による統制システムの分類と投資家評価との関係.....	44
5.1.2 Gond ら (2012) の H (統合型) 統制システムの利点の認識	46
5.2 H (統合型) 統制システムの成立要件の分析	47
5.2.1 Gond ら (2012) の統制システムの統合理論による分析.....	47
5.2.2 Simons の示す統制のレバーと組織のライフサイクルの視点での比較分析.....	50
5.2.3 小括	51

5.3 統制システムの有効性についての分析	51
5.3.1 各企業のアンケート結果の整理	52
5.3.2 Anthony (1965) の階層構造の視点での分析.....	53
5.3.3 Simons (2000) の理念体系と境界体系の比較.....	54
5.3.4 SMCS の有効性に対する認識の差異についての考察.....	55
6 結論と今後の展望	56
6.1 事例研究のまとめ	56
6.2 サステナビリティ部門の備えるべき能力について	56
6.3 学術的貢献と実務的貢献.....	59
6.4 本研究の限界	59
7 謝辞	60

1 序論：本研究の背景となる課題認識

気候変動や人権問題の深刻化を背景に、企業のおよぼす外部経済（不経済）の、企業の財務パフォーマンスへの内部化（図表①）が加速している。日本政府による GX 戦略での 20 兆円規模の投資促進策、また資本市場におけるサステナビリティ情報開示の義務化はその一例である。これら動向について、経済産業省が 2022 年 8 月に発行した「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）報告書」（伊藤レポート 3.0）においては、サステナビリティを経営に織り込むことは、日本企業において喫緊の課題であると明言している。

【図表① 外部経済（不経済）の内部化による環境・社会影響と財務影響の同期化】
（出所 筆者作成）



しかし、企業経営の実態として、経営レベルでは「サステナビリティは経営者にとって最大の課題のひとつ」との認識が高まっている一方で、現場部門の意識や活動には乖離が見られ、実行性のある活動に至ってない状況が発生している。

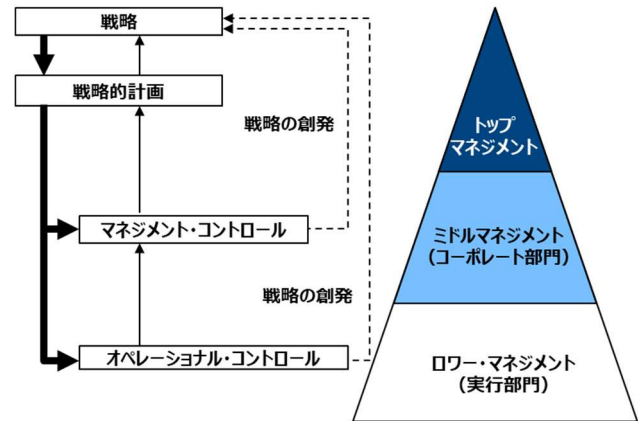
この状況については、経営者の描く戦略の実行を導くためのマネジメント・コントロール・システム（MCS）が、サステナビリティ経営において十分に機能していないことが重要な要因として挙げられる。本研究では、日本企業を対象に、有効なサステナビリティ経営のための効果的な MCS の構築について検討する。

2 先行研究のレビュー

（1） マネジメント・コントロール・システム（MCS）の先行研究

MCS について、主要な理論のひとつは、Anthony（1965）の戦略的計画である。戦略実行の三層構造が示され、トップマネジメントの行う戦略や戦略的計画と、現場が担う実行の間に、それらをつなぐマネジメント・コントロールという独立した層を定義し、戦略の確実な実行の統制を行う機能として示した。（図表②）

【図表② 戦略的マネジメント・コントロール】（出所 Anthony (1965)をもとに筆者作成）



次いで、Simons は Anthony (1965) が示した三層構造を拡張し、オペレーショナル コントロールからの戦略創発の重要性とそれを促すメカニズムを含め、経営者が組織に働きかけるためのツールを、4つのレバー（信念、境界、診断、対話）として体系化し、その重要性を説いている。

これらの Simons の MCS の理論に対して、さらにパッケージとしての概念を提唱したのが Malmi and Brown (2008) である。MCS を、公式な手段（予算、業績評価など）と非公式な手段（組織文化、共有された価値観など）の両方を含むものとして扱い、それらをパッケージとして管理・分析すべきであることを示した。

（２）サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム（SMCS）の 先行研究

近年、サステナビリティ経営の必要性の高まりにより、サステナビリティ経営に MCS を拡張適用する研究が蓄積されている。

本研究の問題意識である、経営レベルと現場における意識や活動実態の乖離について関連性の高い研究は、Gond ら (2012) の MCS と SMCS の統合に関する研究が挙げられる。ここでは、MCS と SMCS が Simons のフレームワークのうち診断型もしくは対話型の統制レバーのいずれを用いているかと、MCS と SMCS の統合の程度により 8 つの統制システムに分類した。そのうち、H（統合型）が最も理想的であるとしている。

（図表③）

【図表③ Gond ら (2012) による、SMCS の統制システム分類】

統制システムの分類	定義	MCSの統制のレバー	SMCSの統制のレバー	MCSとSMCSの統合	評価
A	休眠・分離状態	診断型	診断型	低	組織は双方のビジョンを欠いている 安定性：△、TBL：△
B	サステナビリティによる戦略の創発	診断型	対話型	低	MCSとSMCSの組織的および技術的な統合が制限 安定性：○、TBL：○
C	コンプライアンス主導型	対話型	診断型	低	中核事業とは無関係と捉える傾向、グリーンウォッシュの懸念 安定性：○、TBL：○
D	統合 失調症型	対話型	対話型	低	経営戦略とサステナビリティ戦略が相互に矛盾 安定性：△、TBL：○（短期的）
E	休眠・統合状態	診断型	診断型	高	制御システムが技術的、組織的、または認知的に統合 安定性：△、TBL：△
F	サステナビリティ主導型組織戦略	診断型	対話型	高	開発のための十分な財源を確保するのに苦労 安定性：△、TBL：○
G	周辺のサステナビリティ統合	対話型	診断型	高	持続可能性主導のイノベーションは実現しにくい 安定性：○、TBL：○
H	統合型	対話型	対話型	高	サステナビリティ戦略の展開と刷新、イノベーションの推進 安定性：○、TBL：○（長期的）

Gond ら（2012）は、理論的には H（統合型）により、サステナビリティへの取り組みからプロセス、サービス、製品のイノベーションを引き出すことができ、市場での差別化をもたらすとしている。さらに、対話型の統制によって、組織の学習や変化が促進され、組織のパフォーマンスを多面的に向上させることができるとしている。

MCS および SMCS の理論を用いたサステナビリティ経営に関する事例研究は主に欧州において先行的に進められ、日本においてもサステナビリティ活動の取り組みレベルが高い企業の事例分析が行われている。

中谷（2023）は、国内企業の事例研究として、Gond ら（2012）の H(統合型) SMCS の実現にむけたプロセスを示し、特に経営者によるビジョン・方針による信条のシステムの重要性を示した。

ただし、これら SMCS の理論や実証研究が進展する一方で、経営の現場での課題があるのは、Gond ら（2012）の示す理想的な H(統合型)統制システムは規範的研究からの提言であることと、既往の事例研究での詳細な実証や、実務的なノウハウが不十分であるという、理論的ギャップが存在することが要因と考えられる。

このことから、本研究のリサーチクエスション（RQ）は以下とする。

- RQ 1 Gond ら（2012）の H(統合型)SMCS は、企業の現場においてどのように有効に機能しているのか
- RQ 2 H(統合型)SMCS を実現するためのメカニズムや具体的要件はなにか
- RQ 3 H(統合型)SMCS を効果的に運用するための要件はなにか
- RQ 4 サステナビリティ部門はどのような役割や能力を備えるべきか

3 研究方法

本研究は、理論的ギャップを解消するため、日本の事業会社 5 社を対象とした事例研究を行った。分析対象は、有価証券報告書および統合報告書を発行する上場企業であり、財務パフォーマンス（PBR）と、非財務パフォーマンス（CDP：Carbon Disclosure Project）の視点で分散するよう選定した。（図表④）そのうえで、サステナビリティ部門の部課長層に対し、（図表⑤）にあるインタビューとアンケートを実施した。

【図表④ 事例調査対象企業】

	上場市場	創業	従業員規模	売上高規模	組織	関連会社数	PBR	CDP
A社	東証プライム	1920年代	1～5万人	1～5兆円	HD制 複数事業セグメント	100～300社	1.5	A
B社	東証プライム	1920年代	10万人以上	10兆円以上	HD制 複数事業セグメント	300～500社	5.2	A
C社	東証プライム	1910年代	1～5万人	1～5兆円	事業部制 複数事業セグメント	100社未満	2.3	C
D社	東証プライム	1900年代	1～5万人	1～5兆円	事業部制 複数事業セグメント	100～300社	5.8	A
E社	東証プライム	1870年代	1～5万人	1～5兆円	事業部制 複数事業セグメント	100～300社	0.6	A

【図表⑤ 対象企業に対するインタビューとアンケートの内容】

■ SMCSの統制を中心としたインタビュー ■ サステナビリティ経営の有効性アンケート

- | | |
|--|--|
| <p>➢ 設問項目：</p> <p>①戦略、②統制システム、③組織、④情報、⑤BSC、⑥情報開示</p> <p>➢ 半構造化対面インタビュー</p> <p>1～2時間、先方1名、当方1名</p> <p>➢ インタビュー結果について、グラウンデッド・セオリー・アプローチの考え方に基き分析</p> | <p>➢ 価値協創ガイダンス2.0に基づく評価</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 理念との整合 2. 長期戦略の明確性 3. ビジネスモデルへの統合 4. リスクと機会 5. 価値観の浸透 6. 実行戦略：内部能力、 7. KPIとフィードバック、 8. ガバナンスの実行性、 9. 投資家との対話 <p>➢ 5段階(リッカート尺度)で評価</p> |
|--|--|

事例の分析方法は、以下（図表⑥）に示す枠組みで実施した。

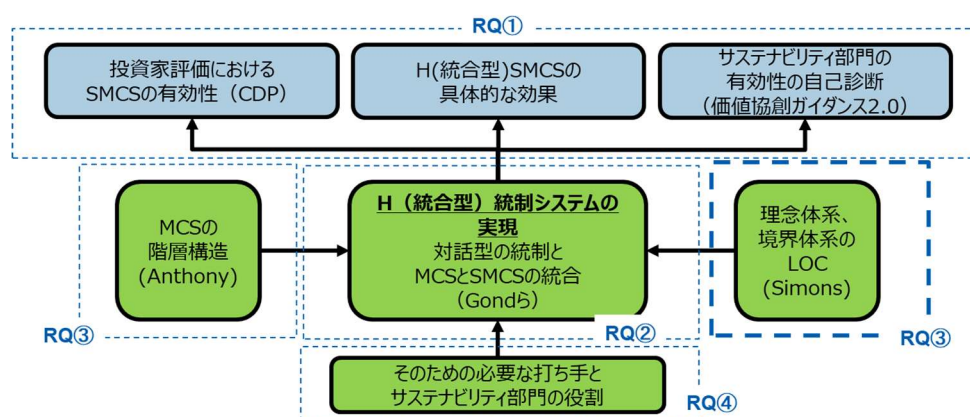
RQ 1に対し、分析対象となる各企業の SMCS を Gond ら(2012)の統制システムに沿って分類。「投資家評価への寄与」、「サステナビリティ部門が認識する SMCS の利点」や、「自己診断結果との対比」により、H（統合型）の有効性を分析した。

RQ 2に対し、H（統合型）SMCS の成立において、何が要件となるかについて、Gond らの持続可能性統合のメカニズム等を用い分析を行う。

RQ 3に対し、自己診断結果で得たサステナビリティ経営の有効性に関する差異と要因について、Anthony による階層構造、Simons の理念体系と境界体系の視点で分析。

RQ 4に対しては、これら分析の結果を踏まえ、効果的な SMCS 構築のための打ち手と、サステナビリティ部門の役割について考察した。

【図表⑥ 分析の枠組み】



4 サステナビリティ経営の事例研究

「3 研究方法」に基づき、図表⑦の通り事例調査を行った。インタビュー内容は、グラウンデッド・セオリー・アプローチの考え方に基づき分析を行った。

【図表⑦ 分析対象企業に対するインタビュー・アンケートの実施概要】

	インタビュー先	インタビュー日時 時間	インタビュー場 所	インタビュー方 法	アンケート回答 日時	アンケート方法	依頼方法
a社	サステナビリティ 推進部 課長	2025年10月29日 約1.5時間	A社会議室	対面による半構 造化インタ ビュー	2025年12月3日	設問に対する リッカート尺度 での評価	E-Mailによる依 頼
b社	環境・社会貢献部 部長	2025年11月6日 約1.5時間	B社会議室	同上	2025年12月8日	同上	同上
c社	環境管理部長	2025年11月4日 約2時間	C社会議室	同上	2025年11月28日	同上	同上
d社	サステナビリティ 推進部企画戦略グ ループ (部長)	2025年11月18日 約1時間	D社会議室	同上	(未回答)	同上	同上
e社	経営企画部 サステ ナ・環境G (部長)	2025年10月22日 約1.5時間	E社会議室	同上	2025年12月3日	同上	同上

5 考察

(1) Gond ら(2012)による統制システムの分類と投資家評価との関係

対象企業の事例調査の結果に基づき各社のサステナビリティ経営を Gond ら(2012)のサステナビリティ経営の統制システム構成に基づき分類し比較検討した。

その結果、図表⑧に示すように、H(統合型)SMCS を構築できている企業と、他の統制システムを用いる企業が存在した。

Gond ら(2012)による H (統合型) SMCS の相対的評価と、投資家によるサステナビリティ経営の評価との関係については、a 社、c 社、e 社においては一致していなかった。この点においては、各社の投資家評価に対するスタンスや対応能力の有無も影響することが、c 社と e 社のインタビューの結果から確認され、必ずしも投資家評価が有効なマネジメントシステムを示唆するものではないことが確認された。

【図表⑧ Gond ら(2012)による統制システムの分類と投資家評価との関係】

	取り組み領域・目標	対話型統制システムの内容	MCSとSMCSの統合内容	補足	統制システム	CDP
a社	環境戦略、人権対応等	○ グループの方針に対して 各グループ会社や実行部門が、 対応を検討する	— 財務部門との連携に課題があり、 連動した検討ができていない	タスクフォース活動による対話の 実現	D (統合失調症)	A
b社	環境目標	○ 実行部門との対話を行ったうえで、 目標・施策を設定	○ サステナビリティが事業の前提とし て財務との両立を図る議論の実 施	サステナビリティ活動推進会議	H (統合型)	A
c社	スコープ3 GHG削減	— コーポレート部門での実行計画 議論にとどまる	△ コスト増の取り扱い議論は実施さ れている	経営会議 サステナビリティ専門会議 (社長 以下経営参画)	C (コンプラ主導)	C
	スコープ1,2 GHG削減 環境社会貢献製品	○ 事業部門による主体的な戦略 構築	○ コスト対応、製品ポートフォリオへ の考慮が議論されている	(同上)	H (統合型)	
d社	社会価値指標 (事業予算における非財務指 標)	○ 予算審議において、部門からの 社会価値指標への取り組み提 案	○ 予算審議において、財務・非財 務目標を同時に議論	サステナビリティ推進会議、経営 会議、予算審議	H (統合型)	A
e社	環境目標	△ 社長による対話はあるが、サステ ナビリティ活動に対する対話の機 会は少ない	— 双方の戦略が同時に検討される 機会はない	—	C (コンプラ主導)	A

(2) Gond ら (2012) の H (統合型) 統制システムの利点の認識

H (統合型) は、戦略や活動の創発、製品・サービスのイノベーション、現場での実効性をもたらすとされているが、今回の事例においても、H (統合型) を有する企業において、その有効性を示す具体的な事例が確認された。(図表⑨)

【図表⑨】 (統合型) 統制システムの利点の認識

	統制システム	利点の認識	
a社	D (統合失調症)	○ 戦略の実行性向上を期待するが、グループ経営での位置づけは不明確	【b社：リサイクル原料の適用】 バージン材料との価格差の対応を議論 → 課題を乗り越える知恵の蓄積で、環境対応力を向上
b社	H (統合型)	◎ 対話により実現可能な目標の設定 課題解決のグループ全体での協力	【c社：CO2削減】 事業部門が顧客価値も踏まえ、 自ら再エネ導入を検討し施策を立案 → 事業の競争力への活用
c社	H (統合型)	◎ 事業部が自ら具体的計画を立案 実行性向上・創発戦略	【d社：サステナビリティ対応原料への切り替え】 最適な実行施策の探索、利益影響の対応を コーポレート・事業間で議論 → 全社戦略と、事業評価の整合性
d社	H (統合型)	◎ 各事業部が自ら具体的計画を立案 実行性向上・創発戦略	
e社	C (コンプラ主導)	—	

(3) H (統合型) 統制システムの成立要件の分析

Gond ら (2012) は、H (統合型) は、MCS と SMCS それぞれが対話型であることと、それら MCS と SMCS が統合した統制システムであると定義し、MCS と SMCS が対話型となるには、戦略の重要性がもたらすとし、同様、MCS と SMCS が統合されるには、技術的、社会的、または認知的統合が起因するとしている。今回の事例において図表⑩に示すように、それら条件の違いによって、H(統合型)の成立に差異が確認され、Gond らの理論を事例分析で確認した。

【図表⑩ Gond ら (2012) の統制システムの統合理論による分析】

	統制システム	サステナビリティの企業理念や、企業戦略との結びつきの強さ	財務・非財務情報の公式な取り扱い	財務・非財務情報の統合した対話の組織や仕組み	財務・非財務統合した戦略の浸透
a社	D (統合失調症)	△ サステナビリティ経営と企業戦略・事業戦略との関連性については、明確化の途上	— 診断型統制システムの成立に課題	— 財務と非財務が統合した議論に課題	— 経営以下、財務と非財務の一貫した統合の考え方の構築に課題
b社	H (統合型)	○ サステナビリティ経営と企業戦略・事業戦略の関連性は明確であり、企業理念に基づくb社の経営の根幹である	—	○ 推進会議体における財務・非財務統合した議論	△ グループ全体での明確な浸透については課題
c社	H (統合型) スコップ1.2 GHG削減 環境社会貢献 製品	○ ESGを経営の中心に置くという社長のメッセージ	○ 経営会議や取締役会でのKPI進捗のモニタリング	○ 環境の専門会議での対話	○ 現場におけるESG対話による浸透活動 (スコップ3の取り組み施策不足は浸透の阻害要因)
d社	H (統合型)	○ サステナビリティを重要な経営事項として設定	○ 推進会議での進捗モニタリング結果の経営会議での報告	○ 予算審議における統合した対話	△ 現場レベルで、サステナビリティ対応の考え方に、認識が確立されていない (財務影響の取り扱いの考え方)
e社	C (コンプラ主導)	— 経営課題としては、ROEやPBRなどの財務パフォーマンスの向上が優先	— 各施策の実行やKPIの報告などが体系立てて共有されている実感は確認できない	— 財務・非財務統合した議論の実感確認できない	—

○：確認
△：十分ではない
—：確認できない

また、より具体的な特徴として、社会的な統合つまり財務・非財務が統合した対話を促進する組織や仕組みがより重要な要素であると解釈できるとともに、戦略の実行に対する課題感、戦略の統合の阻害要因になることも確認された。また、H (統合型) の統制システムの導入は、Simons (2000) の統制のレバーの積極的な組み合わせと関係していることが確認された。

(4) 統制システムの有効性についての分析

H(統合型) 統制システムの導入の後、それを組織内で有効に機能させるための必要な取り組みの有無やその実態について、同じ H (統合型) SMCS を有する b 社と c 社のアンケート結果によるサステナビリティ経営の有効性の認識の違いを、Anthony (1965) の階層構造と、Simons (2000) の理念・境界体系で分析した。(図表⑪)

【図表⑪ 価値協創ガイダンスのフレームワークに基づいたアンケート結果】

	統制システム	ビジネスモデルへの統合	価値観の浸透	実行戦略：内部能力	KPIとフィードバック
b社	H(統合型)	そう思わない	そう思わない	どちらとも言えない	どちらとも言えない
c社	H(統合型)	そう思う	そう思う	どちらとも言えない	そう思う

結果、両者においてトップマネジメントの SMCS への積極的なかわりと、理念や境界（戦略・行動の範囲）の提示が関連することが確認された。(図表⑫)

これは、実行部門が正しく企業レベルの方針を理解し、動機付けされていることが戦略実行性に重要であり、経営者が現場で強いメッセージを発信することが、その実行部門の理解・浸透を強く後押ししていることによると考えられる。

【図表⑫ マネジメント・コントロール体系へのトップマネジメントの関わり】

b社	戦略・戦略的計画	マネジメント・コントロール	オペレーショナル・コントロール
トップマネジメント	○ 活動の承認	△ 1回/年の確認	—
ミドルマネジメント	○ 方針・計画の策定	○ 目標・実行モニタリング	△ 実行部門のサポート
c社	戦略・戦略的計画	マネジメント・コントロール	オペレーショナル・コントロール
トップマネジメント	○ 方針施策の決議	○ 経営会議、予算審議	△ 専門会議体への参加
ミドルマネジメント	○ 戦略的計画の立案	○ 目標・実行モニタリング	○ 達成施策の検討

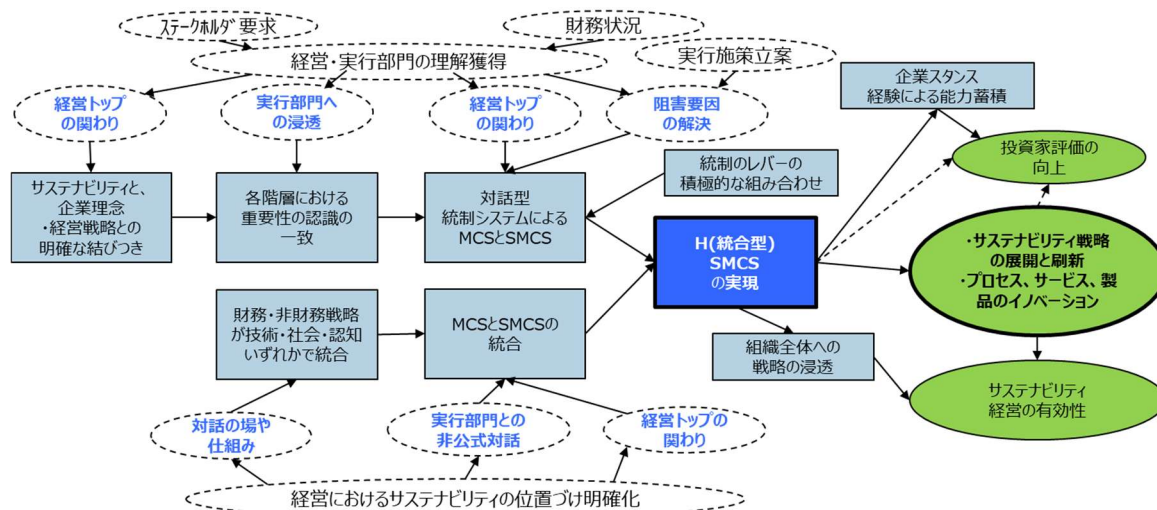
6 結論と今後の展望

(1) 事例研究のまとめ

今回の事例研究を通して、以下のことが確認された (図表⑫)

- ①H (統合型) の SMCS の経営の有効性が具体的な事例において確認された
- ②H (統合型) 成立条件について、主に Gond らの理論に基づくことの実証
- ③投資家評価には、各社のスタンスや経験による能力蓄積が関連すること
- ④サステナビリティ経営が有効となるためには、経営トップの関与、組織全体の戦略浸透が重要であること

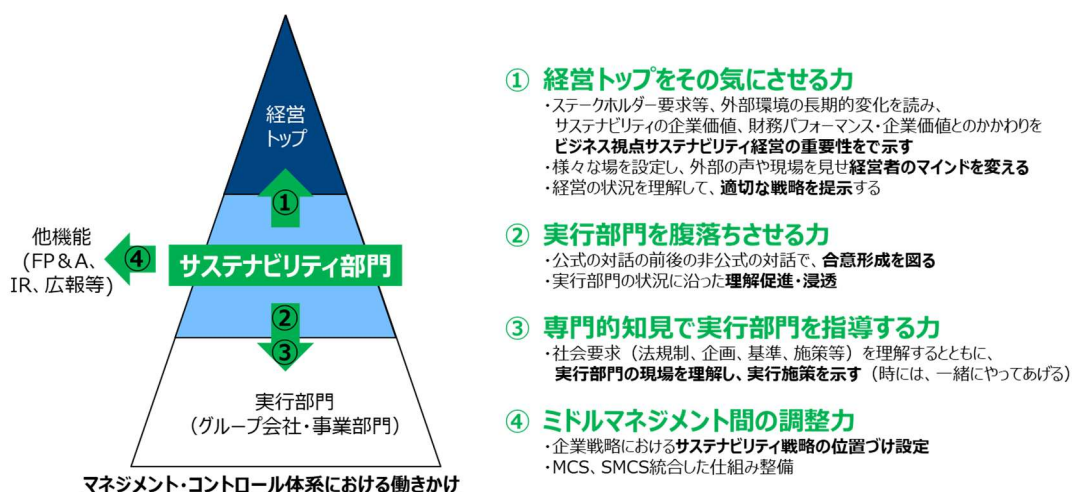
【図表⑫ H(統合型)の SMCS に期待される機能とその成立の条件】



(2) サステナビリティ部門の備えるべき能力について

H(統合型)SMCS を効果的に適用し、有効なサステナビリティ経営を導くためには、図表⑬にあるように、マネジメント・コントロール体系における働きかけと、そのための4つの力が必要と考えられる。サステナビリティ部門は、これら自らの組織能力を高めていく必要があり、また経営トップはこれらを適切に理解し、組織設計を行う必要がある。

【図表⑬ サステナビリティ部門に求められる役割】



(3) 学術的貢献と実務的貢献、今後の課題

本研究の学術的貢献については、おもに3点挙げられる。

- ・Gondら(2012)の理想とするH（統合型）の統制システムが、実際の日本企業においても有効なフレームワークであることの事例を通じた実証
- ・H（統合型）の統制システムを実現するための条件についての事例を通じた実証
- ・外部評価（CDP）と内部統制実態の非相関性の提示

また、本研究の実務的な貢献は以下の 2 点が挙げられる

- ・サステナビリティ部門が有すべき 4 つの能力を新たに示した点
- ・経営トップの関与の重要性の再確認を行った点

これらにより、日本企業の経営の現場における、効果的な SMCS 導入の助けとなることが期待される。

しかしながら日本の製造業 5 社における限られたインタビューによる実証であるため、理論的な仮説を示したに過ぎず、今後より多くの事例での実証研究が必要とされる。また、サステナビリティ経営のライフサイクルや成熟度に応じた検討や、組織行動論や制度理論、現場での行動など他のアプローチからの検討も必要である。

7 謝辞

本論文作成にあたり、インタビューおよびアンケートを受けて下さった各企業のサステナビリティ部門の部課長層の皆様、適切な助言を下さった北林 孝顕 教授、加藤 晃 教授、田村 浩道 教授、岡田 将稔 教授、藏知 弘史 教授、近畿大学経営学部 北田 智久准教授、助言委員の皆様、ゼミ生の皆様、そして 2 年間の MOT での学びを全面的に応援してくれた家族と所属企業の皆様に、深い感謝の意を表させていただきます。

GP 本文に用いた参考文献

[和文]

- ・ 伊藤邦雄 (2003), 『業績評価の経営学』ダイヤモンド社 監訳者まえがき
- ・ 影浦亮平、藤嶋大介、堀口朋亨 (2024) 「ESG と経営パフォーマンス—花王, 積水ハウス, TOTO を事例に—」 千葉商大論叢 第 62 巻 第 2 号 (2024 年 11 月) pp. 55-78
- ・ 金 宰弘 (2020), 「サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の現状と課題—文献レビューによる考察—」, 関東学園大学経済学紀要 第 46 集)
- ・ 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 2015 vol.39 No.2
- ・ 経済産業省 『サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX 研究会) 報告書』 <https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>
- ・ 株式会社シェダル (2024), 『企業のサステナビリティ推進に関する実態調査 (2024 年版)』 調査レポート <https://shedar.co.jp/contact-dl-report/>
- ・ 経済産業省, 『我が国の GX 実現に向けて』 (経済産業省) https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/index.html
- ・ デロイト トーマツ グループ (2025), 『2025 C-suite Sustainability Report 日本版』 <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/jp/ja/docs/services/consulting/2025/2025-deloitte-japan-c-suite-sustainability-report.pdf>
- ・ 福島一矩 (2011), 「組織ライフサイクルとマネジメント・コントロールの変化」 原価計算研究 2011Vol35 No.1
- ・ 中谷瑞木 (2023), 「サステナビリティ経営におけるマネジメント・コントロールに関する研究」 横浜国立大学学術情報リポジトリ <https://ynu.repo.nii.ac.jp/>
- ・ 那須耕三 (2024), 「日本企業における経営企画部門の役割と課題に関するインタビュー調査研究」, 戦略経営ジャーナル Vol.11, No.1 (June, 2024)
- ・ 吉田栄介、福島一矩、妹尾剛好、徐 智銘 (2017) 『日本の管理会計の深層』 中央経済社 p142

[英文]

- ・ Robert N. Anthony (1965), “Planning and control systems: a framework for analysis”, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
- ・ Arjaliès and Mundy (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.
- ・ Jean-Pascal Gond, Suzana Grubnic, Christian Herzig, Jeremy Moon, (2012) “Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability ” Management Accounting Research 23 (2012) 205– 223
- ・ Masahiro Hosoda (2015), “Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company”, Corporate Governance, Vol.18, No.1, pp.68-80.
- ・ Malmi, Teemu and David A.Brown (2008), “Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions”, Management Accounting Research, Volume 19, Issue 4, pp. 287-300.
- ・ Robert Simons(1995), “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”, Harvard Business School

Robert Simons(2000), “Performance measurement & control systems for implementing strategy”: Pearson Education International (伊藤邦雄 監訳 『業績評価の経営学』ダイヤモンド社 2003 年)

・