

## フランスの社会的責任戦略コントロールの研究：ダ ノン社とラファージュ社の二つの事例をめぐって

黒岩，美翔  
九州大学大学院：博士後期課程3年

<https://doi.org/10.15017/1901726>

---

出版情報：経済論究. 159, pp.9-23, 2017-11-27. 九州大学大学院経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# フランスの社会的責任戦略コントロールの研究

—ダノン社とラファージュ社の二つの事例をめぐって—

A Study of Social Responsibility Strategic Control in France

—Two Cases : Danone and Lafarge—

黒 岩 美 翔<sup>†</sup>  
Mika Kuroiwa

## 目次

1. はじめに
2. 企業の社会的責任 (CSR) 戦略コントロールの生成とその起源
  - 2.1 コーポレート・ガバナンス論とCSR
  - 2.2 企業によるCSRへの積極的な取り組み
  - 2.3 北米モデルのコントロールからCSR戦略コントロールへ
3. フランスにおけるCSR戦略コントロールの事例研究
  - 3.1 ダノン社の事例
  - 3.2 ラファージュ社の事例
4. むすび —CSR戦略コントロールの意義—

## 1. はじめに

近年、経済がグローバル化し、企業が多国籍化するにつれて競争は激化し、それに伴い企業には社会的な責任に対する透明性や説明責任が強く求められるようになった。そのような状況下で多国籍企業は多様なステークホルダーの存在を認識し、経済性のみならず同時に社会性を追求しなければならなくなってきた。そこでは長期的で持続可能な価値創造が世界的な流れとなってきたのである(例えばHenriques and Richardson (2004) ; Porter and Kramer (2011) ; Mackey and Sisodia (2013) など)。

また、企業が持続的に活動していくためにはコーポレート・ガバナンスの側面においても、短期的な利益を追求するような株主志向のコーポレート・ガバナンスから多様なステークホルダーと共存していくための開かれたコーポレート・ガバナンスへ移行していく必要性が提唱されている<sup>1)</sup>。

こうしたコーポレート・ガバナンスを巡って企業経営のパラダイムは大きく動いており、とりわけ20世紀から21世紀への世紀の大転換において、コーポレート・ガバナンスの仕組みを規定する商法等の大改正が行われた。この商法等の改正は、企業の外部においては企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : 以下CSRとする)意識の高まりを反映していたし、企業内部においてはグローバル化の圧力のもとでの企業不祥事、会計不正を契機とした内部統制システムの強化を押し進めるも

<sup>†</sup> 九州大学大学院博士後期課程3年

1) Moquet (2010), pp.148-149.

のとなっていたのである<sup>2)</sup>。

さて、そのコーポレート・ガバナンスの仕組みに関するフレームワークの例としては、トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission : 以下COSOとする)が1992年に公表した内部統制の統合的フレームワークが挙げられる。そもそも内部統制は会計監査論において組織の不正防止のために存在していたが、COSOがこの統合的フレームワークを公表したことで、それまでの不正防止のための役割からマネジメント・コントロールの要素に加え、さらにはガバナンス概念とも深く結びつくものとなっている<sup>3)</sup>。

その後、COSOは1992年のフレームワークをもとに、2004年に全社的リスク・マネジメント (Enterprise Risk Management : 以下COSO・ERMとする) を公表している。このCOSO・ERMは1992年の内部統制のフレームワークに加え、全社的にリスク・マネジメントを行うための枠組みであり、このCOSO・ERMが出てきたことでCOSO「内部統制」に価値創造の側面が加わるようになった。

このように内部統制は不正防止のための内部管理体制から、マネジメント・コントロールの要素に加えて、ガバナンスの要素をも備えるようになり、さらには全社的なリスク・マネジメントを通して価値を創造するものへと発展してきた。要するに、経済がグローバル化する中で、企業は内部統制を強化するだけでなく、それを踏まえて多様なステークホルダーを巻き込むようなコーポレート・ガバナンス体制が求められるようになってきたのである。

そのような状況にあるならば、コーポレート・ガバナンスの構成要素でもあるCOSO・ERMも多様なステークホルダーを考慮するような仕組みへと移行していく必要があるであろう。実際に企業の事業戦略においても、多様なステークホルダーを考慮し、経済的な価値と社会的な価値を同時追求し、そこにCSRを組み込む企業が増えてきており、企業全体を通して積極的にCSRに取り組むよう促すようなコントロールが行われるようになってきている。とりわけフランスにおいては、CSRを事業戦略に組み込むコントロールを社会的責任戦略コントロール (Contrôle d'une stratégie de Responsabilité Sociétale<sup>4)</sup>)と呼ぶ場合がある。本稿では、このフランスの社会的責任戦略コントロールを取り上げて、そこで提起された「持続的発展」や社会的責任の意識の向上のもとで、COSO「内部統制」やCOSO・ERMがどのように発展もしくは変化していくのかを明らかにするための手掛かりを得ることを一つの目的としている。

それでは、企業の経済性と社会性を同時追求し、長期的で持続可能な価値創造を可能にする社会的責任戦略コントロール (CSR戦略コントロール) とはどのようなものであろうか。そして、それはこれまでの北米モデルのコントロールとどう異なるのであろうか。またCSR戦略コントロールにより、コーポレート・ガバナンスはいかにしてステークホルダー志向になるのか。さらに言えばコーポレート・ガバナンスとCSR戦略コントロールの関係は一体どのようになっていくのか。また、コントロールの形態がこのように移行することで、マネジメント・コントロールの要素を兼ね備えている内部統制やCOSO・ERMはどのような影響を受けることになるのであろうか。

---

2) 竹花 (2005), 217頁。

3) 大下 (2009), 195頁。

4) Moquet (2010).

上記の問題意識のもと、本稿では実際に戦略的にCSR活動に取り組んでいる企業のコントロールの事例を取りあげ、コーポレート・ガバナンスを開かれたものにするためにはコントロールはどういった仕組みを備えることになるのかを明らかにする。要するに、本稿はCSR戦略コントロールの出現によって、内部統制がどのような影響を受け、どういう方向へ展開していくことになるのかを解明することを目的としている。そうすることによって、CSR戦略コントロールと開かれたコーポレート・ガバナンスの関係が一層明白になるであろう。

そこで、本稿は以下のような構成をとる。まず、次章ではCSR戦略コントロールがどのように生成してきたのかを述べる。つまり、以前の株主志向のコーポレート・ガバナンスのもとでは主に短期的利益追求型の北米モデルのコントロールが行われていたが、最近になってステークホルダー志向のコーポレート・ガバナンスが求められるようになってきたなかで、CSR戦略コントロールが生成してきた背景について言及している。次の第3章では、その生成してきたCSR戦略コントロールが一体どのようなものか、実際にCSR戦略コントロールを実施しているフランス企業のダノン社とラファージュ社の事例を取り上げることで、その内実を明らかにしている。最後の第4章のむすびでは、CSR戦略コントロールによってCOSO「内部統制」やCOSO・ERMがどのような影響を受けるのかについて、これまでの筆者の研究に結び付けながら、CSR戦略コントロールの意義を提示している<sup>5)</sup>。

まず、図1によって、本稿の内容の全体的な構成図を示しておこう。ここで本稿の結論を少し先回りして述べておけば、図1の(3)までの内部統制の発展プロセスと(4)にみられるCSRを考慮したERMとは、リスクの認識と対応の仕方が大きく異なることに注視しておきたい。つまり、前者ではリスクが内側から、後者では社会的責任というかたちで外側からやってくるのである。この外側からやってくるリスクについて、本稿ではモケ(Moquet)<sup>6)</sup>の研究に依拠するかたちで社会的責任戦略コントロールの事例を取り上げている。この社会的責任戦略コントロールはブッカンのコントロール論を基礎にしており、その背景にはマネジメント・コントロールのパラドックス論がある。このパラドックス状況を緩和するために、ブッカンビジネス・モデルの提案を行っており、このビジネス・モデルの位置づけについては大下(2017)を参照されたい。

## 2. 企業の社会的責任(CSR)戦略コントロールの生成とその起源

### 2.1 コーポレート・ガバナンス論とCSR

まずコーポレート・ガバナンスとCSRの関係について述べる前に、コーポレート・ガバナンスが出現してきた背景について簡単に触れておきたい。コーポレート・ガバナンスがさかんに議論されるようになったのはおおむね1990年代頃である。この頃のコーポレート・ガバナンスは株主志向であり、国際的な次元で徐々に世界中の企業に対して「模範的モデル」として普及していった<sup>7)</sup>。特に1990年代に株主が企業家から機関投資家へ変わっていったことや、株主志向のコーポレート・ガバナンスをも

5) 黒岩(2016b)

6) モケ氏は現在、パリ東大学准教授の職にある。

7) Moquet(2010), pp.143-144.

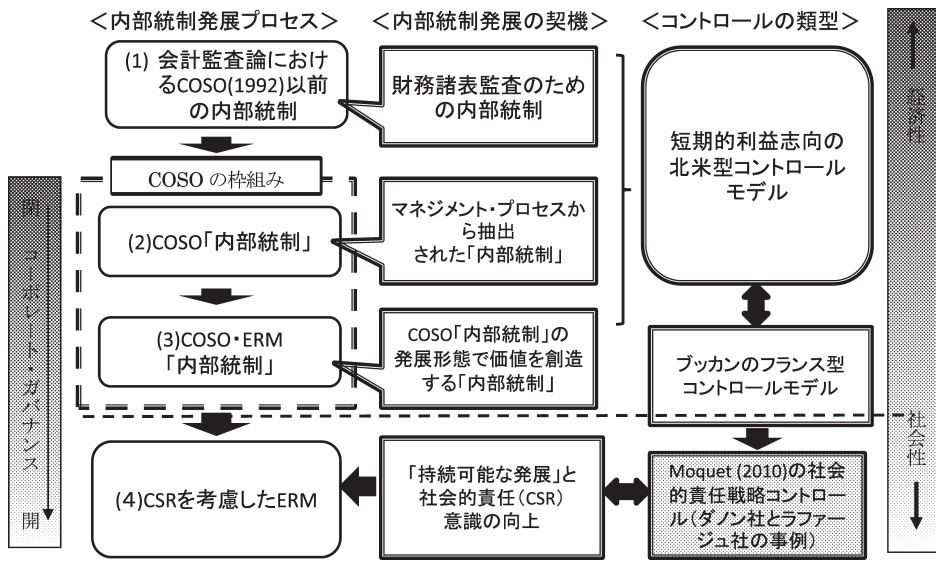


図1 本稿の内容の全体的な構成図

(出所) 筆者作成。

とに不祥事が発生したこと、また組織の重大なリスク・マネジメントの失敗等が主な原因となり、世界的にコーポレート・ガバナンスが議論されるようになってきた<sup>8)</sup>。

株主の利益を最優先するような株主志向のコーポレート・ガバナンスを背景として、企業不祥事や会計不正が相次ぎ、企業に対する社会の信頼は崩壊の危機に直面してしまった<sup>9)</sup>。このような状況を解消するためにCSRを現実化させ、企業不祥事や会計不正を抑制するには、企業の社会性の強化に向けた展開が不可欠となっていった<sup>10)</sup>。加えて、ステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスへ移行していく必要があると考えられるようになってきたのである。

そこには、株主による「経済的要請」と多様なステークホルダーによる「社会的要請」のジレンマの存在が認められるとともに、二つの要請の「両立」を図るためにこそ「戦略的CSR」ないし「CSR経営戦略」が不可欠との認識が生まれるようになってきた事情がある<sup>11)</sup>。すなわち、多様なステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスにはCSR戦略コントロールが不可欠と考えられているのである。

それでは、CSR戦略コントロールとは一体どのような仕組みであろうか。それを明らかにするために、次節ではCSR戦略コントロールが出現する背景について、企業のCSRに対する姿勢の変化のプロセスを通して明らかにしていきたい。

8) 吉富 (1999), 144頁。

9) 経済同友会 (2008), 3頁。

10) 足立 (2012), 56頁。

11) 足立 (2012), 115頁。

## 2.2 企業によるCSRへの積極的な取り組み

企業がCSRに取り組む意義は大きく分けて二つある。一つ目はリスクを回避する側面である。社会にマイナスの影響を及ぼさないように予防する、またはマイナスの影響を及ぼしてしまつたら、その影響をゼロに近づける取り組みである（例えば顧客離れやガイドラインを守らないことによる社会的批判を回避するための取り組みなどがある）<sup>12)</sup>。二つ目はチャンス拡大する側面である。これは企業が社会に存在し、企業活動を営むなかで、社会にプラスの影響をもたらすような取り組みである（例えば従業員のロイヤルティ向上や企業ブランド価値の向上につながるような取り組みなどがある）<sup>13)</sup>。とりわけ欧州では、CSRを事業戦略に組みこみ積極的に取り組むものとして捉える企業が多く現れてきている<sup>14)</sup>。

一般に企業経営者がCSR活動を実践しようとする際には、最低限やらなければならない項目にのみ対応するケースが多く、リスクを回避するためにCSR活動に取り組むようになりがちである。しかしながら、これではせっかくの取り組みも企業価値向上に結び付けることができない。そのため、企業経営者はCSR活動の実践を企業価値向上に結び付けるという積極的な姿勢で臨むことが必要となってきた<sup>15)</sup>。

このような状況を受け、グローバル企業の中には地域社会と共通の価値を創造することを戦略とする企業が出現してきた（Durden (2008)；Porter and Kramer. (2011)）。また、CSR活動をリスク回避のために行うのではなく「競争力を高める事業機会」として捉えてCSR志向の行動を促進するマネジメント・コントロールを行っている企業もあり、そのコントロールに関する研究も見受けられる（例えば、Riccaboni and Leone (2010)；Modell (2014)；安藤 (2015) など）。このようなコントロールはCSR戦略コントロールと呼ばれることもあり、それまでの株主志向で短期的利益追求型の北米モデルのコントロールと大きく異なる特徴を持っている。そこで次節では、本稿の課題に必要な限りで、このCSR戦略コントロールと北米モデルのコントロールがどう異なるのかについて簡単に比較検討しておきたい。

## 2.3 北米モデルのコントロールからCSR戦略コントロールへ

前節でも述べたように、最近ではCSR志向の行動を促進するマネジメント・コントロールに関する研究がしばしば見受けられる。このようなコントロールがそれまでの短期的利益追求型の北米モデルのコントロールとどのように異なるのか、それぞれの特徴を比較しながらまとめたものが表1である。

両者の主な特徴としては、北米モデルのコントロールは短期的で経済的収益性や株主の収益の最大化を重視しており、企業の持続性は二の次である。一方でCSR戦略コントロールでは企業の持続性が最重要であると考えており、「持続可能な発展」のために多様なステークホルダーと持続的に結びついている。コーポレート・ガバナンスも北米モデルでは株主志向の閉ざされたものとなるが、他方でCSR

12) 伊吹 (2014), 81頁。

13) 伊吹 (2014), 81頁。

14) 例えばオランダの電機メーカーである「フィリップス」やデンマークの製薬メーカーである「ノボ・ノルディスク」などが挙げられる。

15) 伊吹 (2014), 82頁。

表1 北米モデルのコントロールとCSR戦略コントロールの比較

	北米モデルのコントロール	CSR戦略コントロール
特徴	短期的で経済的収益性の拡大や株主の収益の最大化に集中しており、企業の永続性は二の次	組織は「持続可能な発展 <sup>16)</sup> 」プロジェクトの構築のためにステークホルダーと持続的に結びつく。
重視する点	企業の永続性より短期的な経済的収益の拡大を重視	「持続可能な発展」に関連する多様なステークホルダーの影響を受け、永続性が最重要
コーポレート・ガバナンス	閉ざされた(株主志向の)コーポレート・ガバナンス	開かれた(ステークホルダー志向の)コーポレート・ガバナンス
(積極的に) 責任を負う対象	株主	多様なステークホルダー (人的のみならず環境等の非人的なものも含まれる)

(出所) 筆者作成。

戦略コントロールの方はステークホルダー志向の開かれたコーポレート・ガバナンスとなっている。したがって、責任を負う対象も北米モデルでは主に株主なのに対し、CSR戦略コントロールでは株主に加え、多くのステークホルダーであることの他に、非人的な環境などを含んだものとなっている。

このような特徴をもっているCSR戦略コントロールであるが、実際に企業ではどのようにこのコントロールが実施されているのであろうか。そこで、CSR活動に先進的である欧州企業で、実際にCSRを事業戦略に組み込んでCSR戦略コントロールを行っていると考えられているフランス企業のダノン社とラファージュ社の事例を取り上げる。ちなみに、本稿でこの二社をとりあげる理由はおおよそ次の二つである。

まず一つ目の理由としては、早くも1970年代初頭に、二社とも他企業に先駆けて積極的にCSRに取り組むことを提唱していることが挙げられる。そして、これら二社について、「持続可能な発展」の概念が浸透していくプロセスについての研究がようやく行なわれるようになってきたからである。

社会的なレベルで「持続可能な発展」の概念が台頭し、CSR戦略コントロールが出てきている中で、当該概念が社会的なレベルから企業内部のレベルにまで浸透していくプロセスを描いている研究は、これまでほとんど見られなかった。そうした中で、モケは2010年にダノン社とラファージュ社の当該プロセスを明らかにした研究を発表している。本稿ではモケのこの研究成果をもとに、上記二社の事例を取り上げている。このモケの研究では、「持続可能な発展」の概念が浸透していくプロセスを段階的に説明するために、マクロ(政治的組織、国際的組織レベル)、メゾ(企業本部レベル)、ミクロ(地方での企業活動を具体化するプロジェクトリーダー等のレベル)の三段階のレベルに分けて詳細に分析している。

もう一つの理由は、次のようなことである。フランスには「社会的」と訳せる言葉としてsocialとsociétaleという用語がある<sup>17)</sup>。socialは企業の従業員の労働、福利厚生などを指すことが多いのに対し

16) Moquet (2010) の言う持続可能な発展の概念を示すときは「持続可能な発展」と表現する。

17) 2016年9月28日の17時から2時間ほど、フランスのデファンス地区にて筆者が実際にモケ氏にインタビューを行った。その際にsocialとsociétaleの違いについてこのような説明を受けた。

て、sociétaleは地域社会や環境などsocialとは違ったより広範な内容を持っている。このsociétaleという概念はフランス特有なものであると考えられるところから、本稿ではこの概念を組み込んだコントロールを保持しているフランス企業を取り扱うことにしたのである<sup>18)</sup>。

上記の理由より、次章ではダノン社とラファージュ社の事例を取り上げ、実際にそれぞれの企業でどのように社会的責任戦略コントロールが行われているのかを解明していくことにしたい。

### 3. フランスにおけるCSR戦略コントロールの事例研究

#### 3.1 ダノン社の事例

ダノングループ (Groupe Danone) は、1919年に設立された、フランスに本社をおく国際的な食品関連企業である。主にヨーグルトやミネラルウォーター、シリアル食品やビスケットなどの製品を世界的に製造・販売しており、2016年度のグループ全体の売上は約2兆6700億円である<sup>19)</sup>。主要なCSR活動としては、国際的専門研究機関ダノンリサーチと協同し、人々の健康を促進するための商品を開発している<sup>20)</sup>。また、グラミン銀行と提携してバングラデシュにグラミン・ダノン・フーズを共同で立ち上げ、2007年には小さな工場にてヨーグルトの生産を開始している<sup>21)</sup>。加えて2008年に「5年間でグループ全体のカーボンフットプリント<sup>22)</sup>を30%削減する」という目標を掲げ、2012年末に達成している<sup>23)</sup>。

以上で述べたように、ダノンは人々の健康促進や地域社会への貢献、環境保全などさまざまな面からCSR活動に取り組み、経済的側面と社会的側面の双方の価値向上に努めている。

ダノンがCSRに取り組む背景としては、1972年にカリスマ的経営者であるアントワーヌ・リブーが「社会と経済の2重プロジェクト」を提唱したことが挙げられる。これによってダノンにおいて経済的価値と社会的価値を同時に追求する企業文化が芽生えた。また、CSRの目的は「従業員の価値観を統一し、従業員ロイヤルティを向上させること<sup>24)</sup>」であった。

これらの企業文化のもと、企業体制としては、子会社が集まった形の分権的なものであることから、ダノンは様々な子会社を通して問題のグローバルな取り組みを豊かにし、様々な地方文化を反映させたまま、全ての経営管理スタイルを普及させる必要があった<sup>25)</sup>。そこで、図2で示しているように、プロジェクトの運営委員会を子会社ごとに配置し、本部の社会的責任部とコミュニケーションをとる体制をとっている。

ダノンのCSR戦略コントロールの取り組みとして「ダノンウェイ」と呼ばれるものがある。これは

18) なお本稿において、筆者が「社会的」という言葉を用いる際はsociétaleの意味で用いることにしたい。

19) ダノンホームページ「ダノングループの事業」<http://www.danone.co.jp/company/danonegroup/> (参照日：2017年9月19日)

20) Moquet (2010), p.317.

21) 伊吹 (2014), 219頁。

22) カーボンフットプリントは、製品・サービスのライフサイクル全般で排出された温室効果ガスをCO<sub>2</sub>相当量で表現し、製品に表示するもの。

23) ダノンホームページ「社会と環境の共存」<http://www.danone.co.jp/company/csr/> (参照日：2017年7月22日)

24) 伊吹 (2014), 262頁。

25) Moquet (2010), p.273.



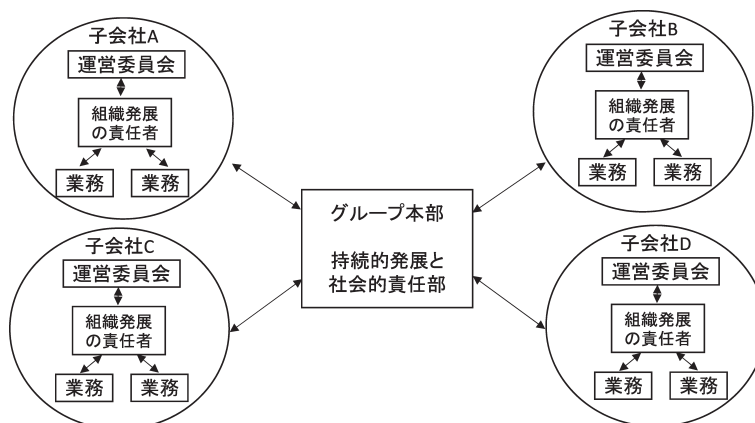


図2 ダノンウェイ方式の組織の概要

(出所) Moquet (2010), p.274をもとに筆者作成。

従業員レベルにまでCSRに取り組む意義や企業文化を浸透させる仕組みであり、具体的な内容は以下の通りである。

まず、子会社がCSRを考慮しながら事業活動を行うための実践基準 (référentiel) を決定する<sup>26)</sup>。この基準は経済、環境、社会の全ての側面を覆っており、例えば「消費者に栄養や健康面でプラスの影響を与える」、「環境リスクを減らし、持続可能でない資源を節約する」等の基準がある。ダノンウェイの実践基準は、グループが誕生してから子会社の歴史や価値や成功体験をもとにして練り上げられたものであり、子会社は実践基準をもとに目標や行動計画を決定するようになっており、毎年ダノンウェイの運営委員会によって実践基準の内容が見直される<sup>27)</sup>。

次に、子会社は決定された実践基準に基づいて事業活動を行ったあと、実践基準に基づく自己評価を行う。ここでの自己評価の評価項目は「労使関係」・「食品の安全性」・「環境」・「顧客への対応・注目」などである<sup>28)</sup>。この自己評価を行うことによって、各子会社は事業活動がダノングループの目指すべき方向性とどの程度適合しているかを把握することができる。すなわち、各子会社は自社の強みや弱みに関する統合的ビジョンを得ることができ、地方の状況や自身のやり方、争点やビジネスタイプにおける主張や、おかれている状況に応じて優先すべき行動を決定することができるのである。そして運営委員会が各子会社の自己評価を互いに共有することになっており、最終的にグループ本部の取締役会が各子会社を評価し、取締役会による評価と子会社の自己評価との比較を行うのである<sup>29)</sup>。

その他のダノンウェイの仕組みとして特筆されるべきは、取締役会・運営委員会と従業員との間の相互作用プロセスが挙げられる。これは例えば、従業員もアクセスできるイントラネット上に、ダノングループが取り組むCSRに関する模範事例やベストプラクティスを記載し、参考にできるようにし

26) Moquet (2010), p.281.

27) Moquet (2010), p.281.

28) 伊吹 (2014), 263頁。

29) Moquet (2010), pp.284-285.

ているのである<sup>30)</sup>。また、マネジャーのみならず、あらゆるレベルの従業員が参加するワークショップを開催し、事例について議論、評価を行う場を設けている<sup>31)</sup>。このように、従業員たちはワークショップや会議に参加することで、CSRに対する自発性が促進される工夫が設けられているのである。

これらダノンウェイの仕組みを図で示したものが図3である。

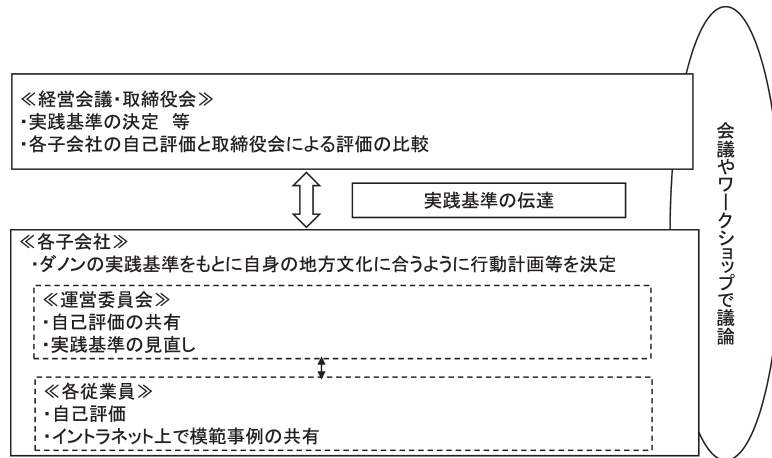


図3 ダノンウェイの全体図

(出所) 筆者作成。

ダノンウェイをまとめると、まず子会社が参考にできる実践基準 (référentiel) を決定し、この基準をもとに、各子会社は地方文化に合った目標、実践、行動計画を決定している。さらに、マイクロレベルでCSRに関する自己評価システムを行うことでダノンウェイのような横断的プロジェクトが共通の価値構築を実現している。加えて、相互作用のプロセスとして、従業員レベルまで参加できる職務会議やワークショップ等を開催してコミュニケーションをとったり、企業内で反省したことをイントラネット上で共有することで、マイクロレベルのプロジェクトへの巻き込みを可能にしている。また、実践基準を見直し、再構築することによって、グループレベルでの共通価値観を形成でき、従業員にダノンの歴史やカルチャー・社会的責任等を含んだ同社のバリューを認識、理解させることを可能にしている。

以上、ダノンはダノンウェイを通してマクロレベルから降りてきたCSRに関する認識や共通価値を企業内に浸透させている。このようにマクロレベルでの「持続可能な発展」概念がマイクロレベルへ浸透していく様子をまとめたものが図4である。つまり、ダノンの社会的責任の制度化プロセスの発端は、社会的責任の概念がマクロレベル (国際的な政治経済のレベル) で出現し、メゾレベル (企業の経営者レベル) で「社会と経済の二重プロジェクト」が唱えられるようになったことである。その後、メゾレベルでダノンの企業モデルが戦略的争点として捉えられ、活動領域を決定する段階で、活動の

30) 伊吹 (2014), 264頁。

31) 伊吹 (2014), 264頁。

基軸となる「ダノンウェイ」プログラムが詳細に練り上げられる。またこの段階においては、マイクロレベルで「ダノンウェイ」が地方的に展開され、企業内で良い製品を生み出すための研究の価値が向上する。練り上げられた「ダノンウェイ」プログラムは、制度化プロセスの安定化の段階で実践の「参考基準」の創造や、従業員との相互作用システム、トリプルボトムラインの評価システムといった具体的なシステムへと展開する。「ダノンウェイ」の地方的展開はマイクロレベルでの価値システムや評価システムの実践を促し、最終的には戦略的アプローチに結び付く行動計画を練るよう動機づけられる。このように、ダノンでは社会的責任の概念がマクロレベル（国際的な政治経済のレベル）からマイクロレベル（企業の従業員レベル）に戦略として浸透していく工夫がなされているのである。

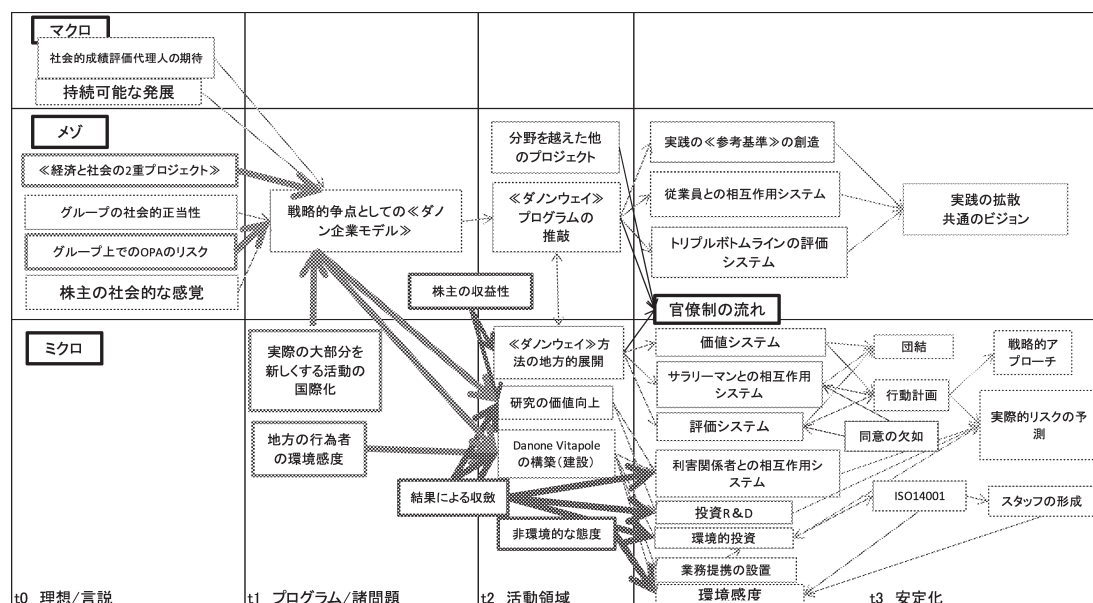


図4 ダノン社における社会的責任の制度化プロセス

(出所) Moquet (2010), p.373をもとに筆者作成。

### 3.2 ラファージュ社の事例

ラファージュ（現ラファージュホルシム）は1833年に設立された、フランスに本社をおく建築資材の世界的メーカーである。主に世界中でセメント、骨材・コンクリート、屋根材、石膏の4部門において製造・販売を行う企業である。ラファージュはこれら4部門で積極的な合併や合併事業により、世界、特にアジアでのセメント産業における首位の地位を築いてきた。2015年7月にはスイスのホルシム社と合併し、現在は企業名をラファージュホルシムとし、事業活動を行っている。ラファージュは合併を表明した2014年には世界61カ国で事業を展開し、6万3千人の従業員を擁しており、売上高は約1兆7,980億円であった<sup>32)</sup>。組織は、図5で示しているように各地域に分かれているため、各地域の地方文化を反映できる仕組みが必要であった。

ラファージュの社会的責任への取り組みの背景には、1970年代の終わり頃から環境を考慮すること

が急速に戦略の争点として位置づけられたことが挙げられる<sup>33)</sup>。この動きは、新しい規制が出てきたことを初めとして、グローバル社会・経済が浸透していく中で「持続可能な発展」概念の出現によって、多くの利害関係者に多大な影響を及ぼすようになることによって増大した<sup>34)</sup>。ラファージュではビジネスを発展させるためには、多様なステークホルダーの声をきくことが重要と考えるようになっていったのである。また、採石場の開拓によって環境を破壊する原因を抑制することも重視している。

そのため、主なCSR活動としては、景観を損なわない採石場の開拓や鳥保護同盟 (LPO) とパートナーシップを結ぶことによる生物多様性や絶滅危惧種の保護の取り組み、さらに2000年5月には世界的に自然環境を保護する世界自然保護基金 (WWF) への調印、開拓によって起こる公害の削減などがある<sup>35)</sup>。また、NGO団体であるHabitat for Humanityとパートナーシップを組むことでホームレスに家を提供するなどの活動を行っている<sup>36)</sup>。さらに、進出国での都市開発にも取り組んでいる。

Moquet (2010) によれば、ラファージュはこれらのCSR活動に取り組むための具体的な政策として以下のことを行っている。図5で示している通り、組織は地域からさらに地区へと細分化されるため、ダノンと同様に独自の「基準・方針」が決定され、進出先の国や地域に合った取り組みが可能となっている。加えて、ISO14001認証取得や環境監査の実施、また環境への影響も研究している。さらには地域住民との協議の場・情報提供の場をもうけ、コミュニケーションをとっていることもよく知られている。

重ねて、イントラネット上で企業のメンバーのCSR活動の目安となる「ベストプラクティス」と実践基準である「スタンダードラファージュ」を企業全体で共有しており、企業のメンバーはこれに沿って具体的な提案を行うようにしている<sup>37)</sup>。

以上のような政策や取り組みを行うことで、マクロレベルから出てきた「持続可能な発展」に関する認識をミクロレベルへ落とし込むことが可能となっているのである。その落とし込みのプロセスの全容を明らかにしたものが図6である。いま、この図6を簡単に解明すると次のようになる。まず、マクロレベルでの「持続可能な発展」の認識やCSRに関する規制の制定、またメゾレベルでの株主の環境感度の高まりを背景として、問題やプログラム提起の段階で鉱物資源へのアクセスが戦略的争点となる。この争点をもとに、活動領域の決定段階では環境政策が明確化され、ミクロレベルで採石場の環境的プロジェクトが決定される。メゾレベルでは環境政策が明確化されたことで、ラファージュスタンダードの明確化や環境監査の実施、環境測定システムや関係者ネットワークの構築が行われる。さらに、ミクロレベルでは採石場の環境的プロジェクトから、採石場に関係する当事者との相互作用システムが構築されたり、環境的投資が積極的に行われたりする。

こうして、ラファージュではマクロレベルでの「持続可能な発展」の概念をミクロレベルへ浸透さ

32) Lafarge “The Financial Report 2014” [http://www.lafarge.com/sites/default/files/import/press\\_kit/02182015-press\\_finance-Lafarge\\_Financial\\_Report\\_December\\_2014-uk.pdf](http://www.lafarge.com/sites/default/files/import/press_kit/02182015-press_finance-Lafarge_Financial_Report_December_2014-uk.pdf) (参照日：2017年7月22日)

33) Moquet (2010), p.196.

34) Moquet (2010), p.196.

35) Moquet (2010), pp.192-192.

36) 伊吹 (2014), 296頁。

37) 伊吹 (2014), 296-297頁。

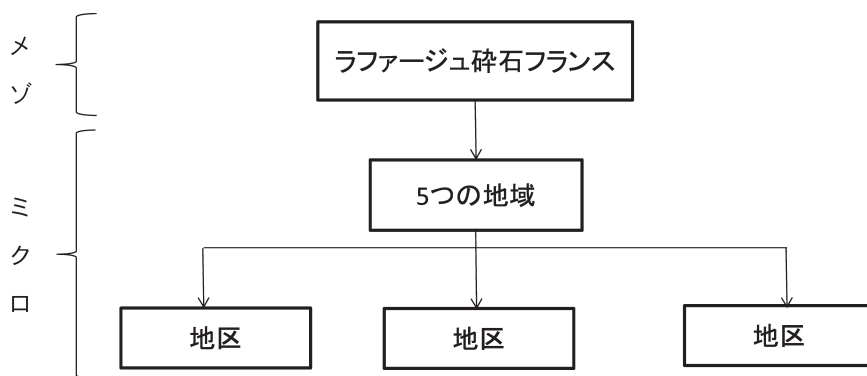


図5 ラファージュ社の組織図

(出所) Moquet (2010), p.194をもとに筆者作成。

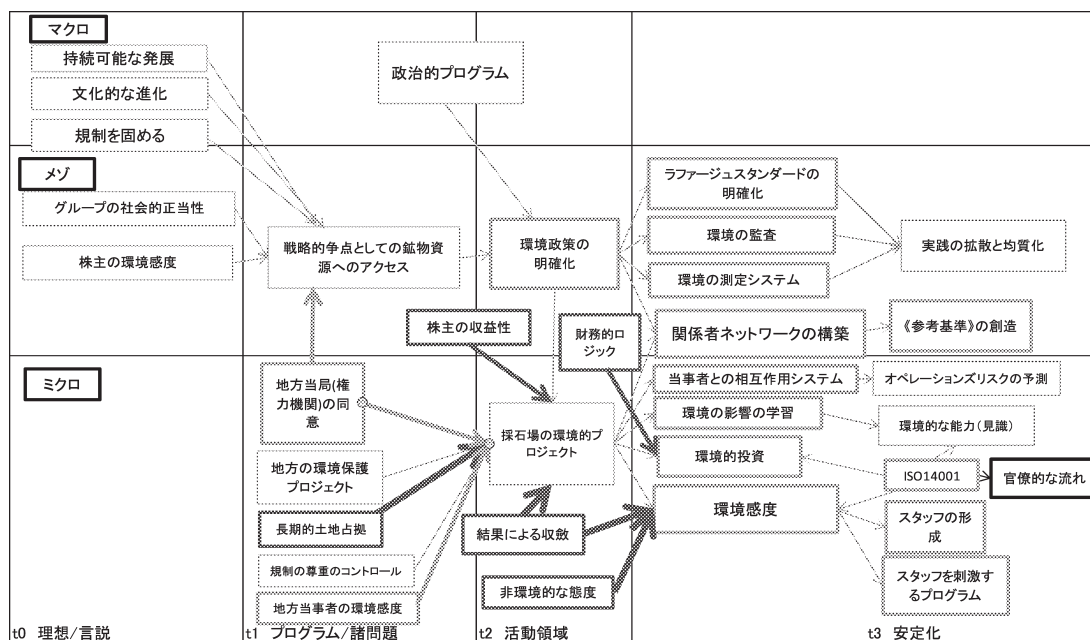


図6 ラファージュ社における社会的責任の制度化プロセス

(出所) Moquet (2010), p.257をもとに筆者作成。

せているのである。

以上がダノン社とラファージュ社のCSR戦略コントロールの仕組みの骨格である。二つの事例から導かれる共通点をまとめると、次の通りである。まず、両企業とも他企業に先駆けて1970年代からCSRへ積極的に取り組む意識を持っていた。これによって、CSR活動に積極的に取り組む仕組みの構築に早く取りかかることができたと考えられる。そして、それぞれに独自の基準・方針を規定して、地方文化に合った目標、実践、行動計画を決定できる仕組みを構築している。これにより、企業がグロー

バル化しても、企業の基準となるものを地方文化に合う形に変えることができたのである。さらに、従業員レベルも参加できる職務会議やワークショップ等を行うことによってコミュニケーションの場を設け、従業員や地域住民を巻き込むことを可能にしている。加えて、イントラネットを活用し、ベストプラクティスを共有している。これによりマクロレベルでの社会的な問題を従業員のようなマイクロレベルまで企業の目的、理念および価値を共有する仕組みを構築している。

また、ISO14001認証取得や環境、生物多様性の保護を念頭に置いていることがあげられる。このことから、ISOをもとにPDCAサイクルをまわし、環境に対する政策、監査を行うことができる。すなわち、ステークホルダーは人的なもののみならず、環境などの非人的なものも含んで考えられていることが窺える。

さらに二社をもとに、「持続可能な発展」に関するプロジェクトの展開プロセスにおけるレベルごとの役割をあぶり出すと次の通りである。

まず、マクロレベルで「持続可能な発展」の概念が出現し、メゾレベルで提起された問題を解決するためのプログラムを設置している。それによってグループによる活動領域を決定している。ここで、経営者は社会的責任を果たすための実践を行うにあたり、社会の文化的な変化が企業の将来の争点に影響を与えるという意識をもっている。そしてマイクロレベルに降りてくると、問題提起や地方的プログラムを決定している。さらに環境や社会や経済の問題を統合することができる管理的技術（例えばダノンの自己評価など）を調整することによって、社会的責任を具体的な実践に落とし込むことができるかたちとなっている。

他方で、二つの事例から導かれる相違点としては、次のようなことが考えられる。どちらも社会的責任戦略の背景には、マクロレベルでの「持続可能な発展」概念が発端としてあるが、ラファージュには社会的な規制も含まれる。また、コミュニケーションの場を活用し、ダノンは従業員を、ラファージュは地域住民を巻き込む仕組みを持っている。以上のように、それぞれの企業のCSRへの取り組みに適合したステークホルダーを直接的に巻き込む仕組みを構築しているのである。

またCSR活動において、ダノンは主に人々の健康促進に貢献するのに対し、ラファージュは環境や生物多様性の保護を中心に行っている。つまり事業を行っていく上で、社会的責任を果たさなければならない対象にアプローチしているといった特徴をもっている。

要するに、二社ともCSR戦略コントロールを行うことにより、多様なステークホルダーを巻き込みながら、彼らと企業の目的やそれぞれの「価値」を共有していることになる。それによって、ステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスが可能となっているといえるのである。

#### 4. むすび —CSR戦略コントロールの意義—

本稿では、まずダノン社とラファージュ社の事例を取り上げることによってCSR戦略コントロールがどのようなものかを明らかにしてきた。つまり、二社ともマクロレベルの「持続可能な発展」概念をマイクロレベルへ浸透させる仕組みを持っており、それによって経済的な価値と社会的な価値の創造を両立することができていた。すなわち、CSRに関する企業独自の基準を決定し、それを軸に様々な

ステークホルダーを巻き込みながらコントロールを行うことで、彼らとともにそれぞれの企業に特有の「価値」を共有していたことが分かった。このCSR戦略コントロールを行うことによって、コーポレート・ガバナンスの一部を構成する企業の内部統制を補うかたちで、企業外部に開かれたコーポレート・ガバナンスを可能にすると考えられるのである。他方でCOSO「内部統制」やCOSO・ERMは企業内部のマネジメント・システムとの強いつながりを持っている。従って、ステークホルダーを組み込んだコーポレート・ガバナンスのもとでは、マクロの持続可能な発展を志向し、それを社会的責任と認識する形をとるCSR戦略コントロールはCOSO「内部統制」やCOSO・ERMと相互に補完し合うかたちになっているのである。

要するに、株主志向のコーポレート・ガバナンスからステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスに移行するためには、CSR戦略コントロールが必要不可欠であることが明らかになった。筆者の構想するCSR戦略コントロールにもとづくCOSO・ERMのフレームワークは、まさにそうしたCOSO・ERMとCSR戦略コントロールが出会う場にこそ見出されるのである<sup>38)</sup>。先に掲げた図1が、まさにその様子を描写していることが容易に理解できるであろう。

#### 参 考 文 献

- Durden, C. (2008), Toward A Socially Responsible Management Control System, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21(5), pp.671-694.
- Henriques, A. and J. Richardson.eds. (2004), *The Triple bottom Line: Does it All Add up?*, UK, Earthscan. (邦訳 (2007) 『トリプルボトムライン—3つの決算は統合できるか?—』(大江宏・小山良訳) 創成社。)
- Modell, S. (2014), The societal relevance of management accounting: An introduction to the special issue, *Accounting and Business Research*, 44(2), pp.83-103.
- Moquet, A.C. (2010), *Le contrôle sociétal : Les cas Lafarge et Danone: de nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*, Vuibert, Paris, 2010.
- Mackey, J. and R. Sisodia (2013), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Massachusetts: Harvard Business Review Press. (邦訳 (2014) 『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』(鈴木立哉訳) 翔泳社。)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp.63-77.
- Riccaboni, A. and E.L. Leone (2010), Implementing Strategies through Management Control Systems: The Case of Sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), pp.130-144.
- 足立浩 (2012) 『社会的責任の経営・会計論—CSRの矛盾構造とソシオマネジメントの可能性—』創成社。
- 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』日本原価計算研究学会, 第39巻第2号, 44-54頁。
- 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 大下丈平 (2009) 『現代フランス管理会計—会計, コントロール, ガバナンス』中央経済社。
- 大下丈平 (2017) 「コントロールのパラドックスとビジネス・モデル—H. ブッカンのコントロール論を読み解く—」『経済学研究』九州大学経済学会, 第84巻第1号, 1-34頁。
- 黒岩美翔 (2016a) 「社会的責任戦略コントロールの一考察—全社的リスク・マネジメント (ERM) の可能性—」『経済論究』九州大学大学院経済学会, 第154号, 19-39頁。
- 黒岩美翔 (2016b) 「COSO内部統制の生成とその意義—監査・規制哲学・コントロールの視点から見た「内部統制」—」

38) 黒岩 (2016a), 35-37頁。

『経済論究』九州大学大学院経済学会，第156号，1-32頁。

- 竹花健（2005）「企業の社会的責任(CSR)状況におけるステークホルダー」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.6，209-218頁。
- 吉富勝（1999）「アメリカ経済：その新しい構造と新しい危機—証券市場主義の貫徹とその矛盾」『世界』岩波書店，1999年9月号，144-153頁。

#### 参考URL

- 経済同友会（2008）『価値創造型CSRによる社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応えるCSR～』（公益社団法人経済同友会HP，2008年5月29日）(<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/080529a.html>)（参照日：2017年7月22日）
- ダノンホームページ『ダノングループの事業』（<http://www.danone.co.jp/company/danonegroup/>）（参照日：2017年9月19日）
- ダノンホームページ『社会と環境の共存』（<http://www.danone.co.jp/company/csr/>）（参照日：2017年7月22日）
- Lafarge “The Financial Report 2014” ([http://www.lafarge.com/sites/default/files/import/press\\_kit/02182015-press\\_finance-Lafarge\\_Financial\\_Report\\_December\\_2014-uk.pdf](http://www.lafarge.com/sites/default/files/import/press_kit/02182015-press_finance-Lafarge_Financial_Report_December_2014-uk.pdf))（参照日：2017年7月22日）