

持続可能な社会における東アジア企業のコスト・マネジメント手法の展開

著者	岡 照二
雑誌名	セミナー年報
巻	2011
ページ	79-89
発行年	2012-03-31
その他のタイトル	Development of Cost Management Methods among East Asian Companies in a Sustainable Society
URL	http://hdl.handle.net/10112/7076

持続可能な社会における 東アジア企業のコスト・マネジメント手法の展開

岡 照 二

東アジア経済・産業研究班研究員
商学部助教

はじめに

20 世紀は一般的に「大量生産・大量消費・大量廃棄」の時代であったと言われているが、地球に存在する資源にはもちろん限界があるわけで、21 世紀の今日、企業は資源をより効果的かつ効率的に使用することにより資源生産性を向上させる必要があり、つまり「サステナビリティ (sustainability) (= 持続可能性)」に配慮した経営を行わなくてはならない。サステナビリティという概念は、1987 年、国連・ブルントラント委員会の報告書 *Our Common Future* において、「持続可能な開発 (Sustainable Development)」とは、「将来の世代の欲求を充たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発 (WCED [1987] p.43: 大来監修 [1987] 66 頁)」と定義づけられた。また WBCSD (The World Business Council for Sustainable Development) によれば、「現在のニーズと同様に将来のニーズとも一致するように資源を活用し、投資し、技術開発を方向づけ、制度を変革していくプロセス (WBCSD [2002] p.12)」と定義づけられている。

サステナビリティの概念は非常に広義なため、企業を対象にすると、T. Dyllick と K. Hockerts によればサステナビリティには 3 つの重要な要素があるとし、①トリプル・ボトムラインにおける経済・環境・社会の側面の統合・調整する、②短期的・長期的な側面を統合・調整する、③収入を消費し、資本 (経済資本、自然資本、社会資本) を消費しない、という 3 点があげられている (Dyllick and Hockerts [2002] pp.131-132)。またサステナビリティの概念の拡張として、経済的サステナビリティ (Economic Sustainability)、環境的サステナビリティ (Environmental Sustainability)、社会的サステナビリティ (Social Sustainability) という 3 つの次元を示している。

よって本稿では、サステナビリティとは、「現在の経済的利益に偏重した成長・発展するのではなく、現在・将来の環境や社会的な側面を配慮することにより、将来的にも継続して経済的成長・発展させること」と定義づけする。そこで企業経営者がサステナビリティに配慮した経

営（サステナブル経営）を行う際に、コスト・マネジメント手法は貢献することは可能だろうか。とりわけ今後さらなる大きな成長をするであろう東アジア企業において、「環境」と「経済」を両立することができるコスト・マネジメント手法の適用可能性について検討する。より具体的に言えば、企業のサステナブル経営を支援するコスト・マネジメント手法として、マテリアルフローコスト会計（Material Flow Cost Accounting：MFCA）とサステナビリティ・バランスト・スコアカード（Sustainability Balanced Scorecard：SBSC）の2つの手法を取り上げ、紹介していく。

1 持続可能な社会におけるコスト・マネジメント手法とは何か

(1) 持続可能な社会と企業経営

持続可能な社会（サステナブル社会）における企業経営とは一体どのようなものであるのか。今日、企業は、地球全体からのマクロ的側面から地球温暖化・資源枯渇問題やアフリカ・アジア等の貧困問題など、また、個々の企業からミクロ的側面から工場等の廃棄物問題や職場環境・製品品質問題など、あらゆる環境・社会問題に対して積極的な対策を行うという社会的使命をあらゆるステイクホルダーから要求されている。その社会的使命を達成できなければ、将来的に企業は社会的価値を喪失し、「企業市民」・「社会の公器」たる企業は社会的存在意義さえ失いかねない。そこで、欧州・米国・日本等におけるグローバル企業を中心に現在、環境や企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）に対する活動に対し積極的に取り組み始めており、その活動結果・成果を環境報告書、CSR報告書、サステナビリティ報告書などを発行することで企業内外のステイクホルダーに対し企業のサステナビリティ情報として開示している。

またサステナビリティと現代経済との関係について、山上達人（大阪市立大学名誉教授）によれば、「サステナビリティ」とは、地球の永続的発展を考慮しての経済発展・経済開発を行うことを意味するものであり、経済問題・環境問題の最も重要なキーワードとしている。そして、サステナビリティとは、「経済」と「環境」を両立させようとする、いわば中間的・折衷的な思考であり、両者を媒介・接合するキー概念が「サステナビリティ」であり、現代社会・現代経済はこの概念を中心に組み立てられようとしていると論じている（山上 [1999] 51 頁）。

さらに山上 [1999] によれば、サステナビリティとは、「持続可能な開発」を行うことによって、「サステナブル社会」を実現しようとする思考で、現代経済・現代会計にとって最も重要なコンセプトであるとしている。すなわち、「経済開発と環境保護」、「収益性と社会性」という矛盾するかにみえる思考を調和・共生する媒体となる思想である、とまとめられている（山上 [1999] 61 頁）。

よって、持続可能な社会における企業経営では、経営者は経済的利益のみを追求した経営を

行うのではなく、環境・社会的な側面も配慮した上での経済的成長・発展を目指した経営を今後は行っていかねばならない。言い換えれば、企業経営者は従来までの投資家（株主）のみの利益を追求するのではなく、従業員、消費者、地域社会、自然環境など多くのステークホルダーの利益を考慮した上で、今後、経営者は企業経営を行うことで得られた付加価値を彼らすべてに分配しなければならない。

(2) コスト・マネジメントとは何か

持続可能な社会におけるコスト・マネジメント手法について考察する前に、そもそもコスト・マネジメントとは何であろうか、またコスト・マネジメントはなぜ必要なのか、確認する。企業は営利組織である以上、利益を稼ぐことが至上命題であるが、利益を増やすためには、簡単に言うと、①売上を伸ばすか、②コストを下げるか、という2つの選択肢しかない。①を選択した場合、売上は市場の現況や競争相手の動向など、企業自らコントロールすることができないものの影響を強く受けるため、昨今の不況下では企業は容易に選択することは難しい。しかし、②を選択した場合、コスト削減することは、ムダ、ロスを発見するなど、企業内部のものづくり現場の経営効率を高めることで目標を達成することができ、つまり企業自らコントロールすることができ、コストに関しては、継続的に改善する余地がある。よって、今日、企業が継続的に利益を創出するためには、コストをマネジメントすることが必要不可欠となっている。

そこでもう少し具体的にコスト・マネジメントについて検討すると、コスト・マネジメントとは、企業のあらゆる経営活動（製品の研究開発、製造、販売、保守、廃棄など）において発生するすべての“コスト”について注目し、企業経営者はコストが利益に結びつくように、経営資源の効果的かつ効率的な活用が図れるようなマネジメントを行う必要がある。ここでいう“コスト”とは、岡本清（一橋大学名誉教授）のコスト（原価）の定義である「原価とは、特定の目的を達成するために、犠牲にされる経済的資源の貨幣による測定額をいう。」（岡本 [2000] 11 頁）を援用することとする。つまりコスト・マネジメントの基本姿勢は、目的達成に必要なコストは掛ける、しかし無駄なコストは掛けないことである。またコスト・マネジメントにおいて重要なことは、コスト（原価）とロス（損失）を明確に区別することである。コストとは「利益を生み出すための犠牲」であるのに対し、ロスとは「利益の獲得に貢献しないムダな支出」である。よって、コスト・マネジメントを行う際のポイントとして、伊藤 [2001] によれば、以下の3つがあげられている。①コストを分析し、その中からムダな支出であるロスを発見し、それを除去ないし回避すべくマネジメントする。②コストがロスに姿を変えないようにマネジメントする。③コストがきちんと利益に結びつくように、経営資源の有効活用が図れるようにマネジメントする（伊藤 [2001] 11-18 頁）。

(3) 持続可能な社会におけるコスト・マネジメントの展開

上記の見解を踏まえて、持続可能な社会におけるコスト・マネジメントの展開、とりわけ東アジア企業を中心に考察していく。東アジア企業のコスト・マネジメントは、現在、原価低減のみにとどまっている。原価の中でも、とくに、労務費（人件費）であり、人件費カットは将来的に見れば、企業に持続的な経済成長をもたらさない。また、東アジア企業は現在、急速に成長している一方、エネルギー・資源枯渇問題、大量廃棄物問題など多くの地球環境・社会問題に直面している。そこで、“ヒト”よりも“モノ”に注目し、原材料の使用量削減かつ有効利用を行い、資源生産性を向上させる必要がある。つまり、原材料は“資源”であり、原材料の使用量を削減することは、原材料費の削減と地球資源の有効利用につながり、経済的にも環境的にも有益である。

さらには原価低減には限界がある。持続可能な社会を構築する必要がある今日、東アジア企業は原価低減のみを行うのではなく、より対象範囲を広げたコスト・マネジメントを行う必要がある。すなわち、利益に結びつかない廃棄物（ロス）を発見することで、廃棄物の削減、それに伴うエネルギー・資源の有効利用を行う活動が必要となり、その結果、「環境」と「経済」の両立へとつながるのである。

そこで持続可能な社会における企業経営において、コスト・マネジメント手法はどのような展開があったのだろうか。1990年代、環境と経済の両立を目指した環境管理会計に関する理論・事例研究が進み、コスト・マネジメントの視点から見ると、測定ツールとしてMFCA、評価・管理ツールとしてSBSCが代表的な手法としてあげられる。そこで次節で、MFCA、SBSCの各手法について、具体的に考察していく。

2 持続可能な社会におけるコスト・マネジメント手法の具体例

(1) 環境管理会計の体系

近年、管理会計の1分野である「環境管理会計」が脚光を浴びている。1999年、経済産業省が（社）産業環境管理協会に対して、「環境ビジネス発展促進等調査研究（環境会計）」を委託し、産官学が連携して環境管理会計に関する本格的な研究が実施された。その研究成果として、経済産業省は、2002年、『環境管理会計手法ワークブック』を公表した。経済産業省は、環境管理会計の位置づけについて、「企業は、営利追求組織である以上、経済活動と隔離された環境マネジメントツールだけでは、持続的な環境保全活動は行なえない。環境保全と経済活動を結びつける手段が必要である。この手段を提供するものが環境管理会計なのである（経済産業省[2002] 2-3頁）」と示したのである。そこで、環境と経済を両立する手段として、6つの環境管理会計手法を示し、理論的研究・導入事例が紹介されている。

6つの環境管理会計手法とは、①環境配慮型設備投資決定手法¹⁾、②環境配慮型原価企画²⁾、③環境予算マトリックス³⁾、④環境配慮型業績評価手法、⑤マテリアルフローコスト会計、⑥ライフサイクルコストリング⁴⁾、である。國部 [2011] によれば、①～④は既存の管理会計手法をベースに環境の要素を付け加えたものであり、「個別の環境経営意思決定を支援する環境管理会計」として識別している。一方、⑤、⑥は独自のデータベースを有する包括的な手法であり、「情報提供基盤としての環境管理会計」として識別している（國部 [2011] 219-221 頁）。この2つの関係に関して、以下のように図示されている。

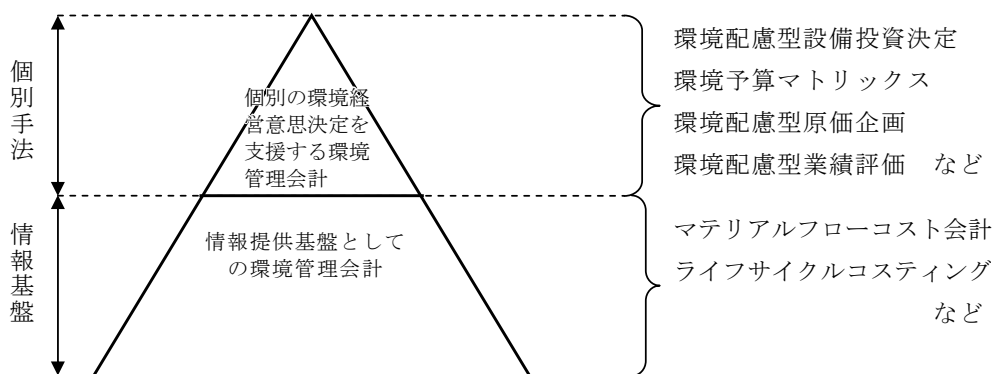


図1 環境管理会計の体系
出所) 國部 [2011] 221 頁

そこで2項では「情報提供基盤としての環境管理会計」手法であるMFCA、また3項では「個別の環境経営意思決定を支援する環境管理会計」手法であるSBSCについて、それぞれの意義・機能、導入効果について検討していく。またMFCA情報をSBSCのフレームワークに統合することへの可能性について、最後に探索してみる。

(2) マテリアルフローコスト会計の提唱

MFCAは、1990年代、ドイツ・アウグスブルク (Augsburg) にある環境経営研究所 (Institut für Management und Umwelt) のB. Wagnerらが開発した環境管理会計手法である。日本に

- 1) 環境配慮型設備投資決定手法とは、主として工場内での環境保全を、主目的あるいは副次的目的とする設備投資の案件を評価する手法である（國部編 [2004] 11 頁）。
- 2) 環境配慮型原価企画とは、環境配慮型製品の開発や、製品の環境保全機能を向上させるために、製品の設計・企画段階から環境への影響を考慮しながらコスト低減を目指す方法である（國部編 [2004] 12 頁）。
- 3) 環境予算マトリックスとは、環境保全活動のための経費配分の妥当性を分析する手法である（國部編 [2004] 12 頁）。
- 4) ライフサイクルコストリングとは、企業で生じるコストに加えて製品の使用・廃棄段階で生じるコストも計算して、場合によっては環境負荷による社会的コストも含めて、製品の一生涯におけるトータルなコストを把握する手法である（國部編 [2004] 12 頁）。

におけるMFCA研究の第1人者である中畠・國部〔2008〕によれば、MFCAは、企業活動の現場においてマテリアルのフローを物量ベースと金額ベースで追跡し、工程から生じる製品と廃棄物をどちらも一種の製品とみなしてコスト計算する手法である。MFCAが提供する廃棄物に関するコスト情報は、廃棄物を減らして環境負荷を低減させると同時にコスト削減を行うための重要なインセンティブを与え、資源生産性を向上させる改善活動を促進するために有効である（中畠・國部〔2008〕17頁）。MFCA導入企業として、日東電工、積水化学工業、キヤノン、田辺製薬（現・田辺三菱製薬）などがあげられる。

また近年、MFCAの導入が普及しており、経済産業省によれば、その理由として以下のものをあげている（経済産業省〔2008〕2頁）。

1. MFCAは企業に、廃棄物のリサイクルでなく、廃棄物の発生量そのものの削減（Reduce）につながる改善に導く。
2. 廃棄物発生量の削減は、材料の投入量の削減（Reduce）、材料費の削減に直結し、これはダイレクトなコストダウンになる。
3. それに加え、加工業務、廃棄物処理業務の効率化にもつながり、材料費だけでなく、製造コスト全体のコストダウンにつながる。
4. もとより、廃棄物発生量の削減、ひいては材料の投入量（資源使用量）の削減は、製造業としての環境負荷低減の活動として、環境経営として非常に重要なテーマである。

MFCAと伝統的原価計算を比較すると、伝統的原価計算では廃棄物が何kg生じたかという物量情報を得ることはできるが、廃棄物が何円生じたかという金額情報を得ることはできない。これでは、廃棄物をできる限り減らそうというインセンティブが生じるだろうか。そこで、MFCAを導入すれば、廃棄物に関する金額情報も得ることができるのである。伝統的原価計算では、廃棄物は何kg相当の物体として理解されていたのだが、MFCAを導入することによって、その物体は何円相当であることが明らかとなる。つまり何円分（製造原価合計の何%）

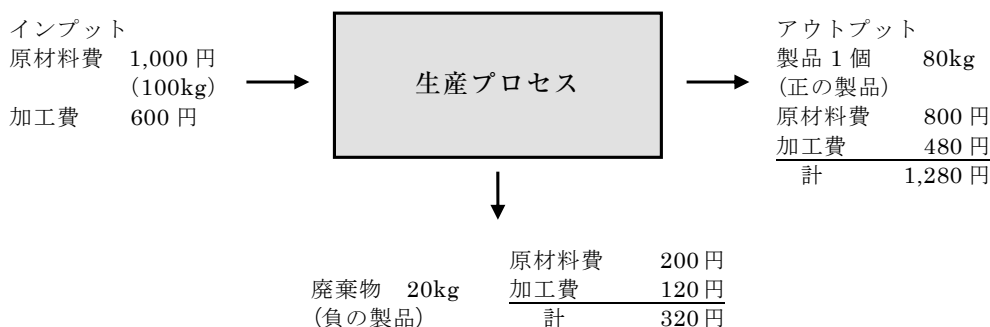


図2 マテリアルフローコスト会計の基本パターン
出所) 中畠・國部〔2008〕71頁

を廃棄物として捨てているわけであるから、企業としてはこの部分を何とか削減したいと考える。さらに何円という金額が明らかになったことで、企業にとっては廃棄物削減のための対策も立てやすくなる。1個あたり何円以下の廃棄物削減対策をとって、廃棄物を減少させれば、その分コストが節約できて、利益が向上するからである。このように廃棄物の価値を金額で適切に評価し、経営者に対して廃棄物削減を動機づける点にMFCAの特徴がある（中畠・國部 [2008] 69-74 頁、國部・伊坪・水口 [2007] 62-64 頁）。

最後になるが、企業のサステナブル経営におけるMFCA導入効果についてまとめると、MFCA情報は経営者に対して廃棄物削減のインセンティブを与え、生産プロセスにおける廃棄物削減の活動を積極的に行うことになる。例えば、製品、生産プロセスを環境に配慮した設計に改良することで、原材料つまり資源の消費量・購入量削減へとつながる。そうすれば、経済的側面から言えば、廃棄物管理コストの削減、仕入・在庫管理コストの削減、環境的側面から言えば、地球上の限られた資源の有効利用となり、つまりMFCAはものづくりにおける環境配慮とコストダウンを同時に追求したマネジメントツールといえるのである。

(3) サステナビリティ・バランスト・スコアカードの提唱

SBSCは、2000年前後から、ドイツ、イギリスを中心に欧州において、産官学連携でSBSCに関する理論研究・導入研究が実施されてきた。SBSCという用語は、ドイツ・リューネブルク(Lueneburg)にあるレウファナ大学サステナビリティ経営センター(Centre for Sustainability Management, Leuphana University)のS. Schalteggerらが提案した環境管理会計手法である。SBSCは、1992年、R. S. KaplanとD. P. Nortonによって提唱されたバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard : BSC)を環境・社会配慮型へと展開させたものである。BSC、SBSCが提唱された経緯について簡潔に述べると以下のとおりである。

Johnson and Kaplan [1987]において、従来までの財務的指標に偏重した短期的な業績評価システムへの批判が行われ、非財務的指標の重要性が指摘された。そこで、財務的指標のみならず非財務的指標をも組み入れた中長期的な業績評価システムとしてBSCが提唱された(Kaplan and Norton [1992])。BSCはその後、当初の業績評価システムという目的のみならず、新たに提唱された戦略マップ(strategy map)を同時併用することにより、戦略的マネジメント・システムとしても機能する(Kaplan and Norton [2001]、Kaplan and Norton [2004])。またBSCは当初は営利組織を対象に導入されていたが、自治体、病院など非営利組織においても導入され(Niven [2003])、今日ではBSCはあらゆる場面で利用されている。そこで現在企業が直面している環境・社会問題に対しても、企業のマネジメント・システムとしてBSCを応用することでその解決策をはかり、環境や社会に配慮したBSCのことをSBSCと呼んだのである。SBSC導入企業として、Novo Nordisk社、Shell社、Volkswagen AG社、リコー、宝酒造などがあげられる。

BSCのフレームワークは4つの視点で構築されており、財務的指標で構成された財務の視点⁵⁾、非財務的指標で構成された顧客の視点⁶⁾、内部業務プロセスの視点⁷⁾、学習と成長の視点⁸⁾、である。一方、SBSCは、BSCの4つの視点に環境や社会的な側面を追加的に加えることで、サステナビリティ（経済・環境・社会）活動に対して統合的に中長期的な業績を評価するシステムである。また、戦略マップを同時併用することにより、サステナビリティに対するビジョンと戦略を効果的かつ効率的な策定と実行を確保する戦略的マネジメント・システムとしても機能する。

また、SBSCのフレームワークは3つの類型に分類することができ、それぞれの構築方法について検討を行った（岡 [2008] [2010]）。SBSCの3つの類型とは、①BSCの4つの視点の中に環境や社会の側面を組み入れるのか（subsumption type SBSC）、②BSCに5つ目の視点として環境や社会の視点を付け足すのか（addition type SBSC）、③伝統的なBSCの4つの視点とはまったく異なり新たな4つもしくは5つの視点を用いてSBSCを作成するのか（integration type SBSC）である。

それぞれの特徴を簡潔に述べれば、以下のとおりである。①は、既にBSCを導入している企業において、追加的に環境や社会的な側面を組み入れる際に有用性がみられる。また②は、①に比べ、経営者は従業員に対してサステナビリティに対する強い意欲・関心を明確に示すことができ、また従業員にとっても理解しやすい方法である。しかし、5つ目の視点を設けることで、他の4つの視点との因果連鎖が複雑となりうるだろう。最後に③は、他の2つの手法が最上位に位置しているのは財務の視点に対し、経済・環境・社会の側面すべてに同等に配慮しなければならない。トリプル・ボトムラインの思考が深く組み込まれた手法である。

最後になるが、企業のサステナブル経営におけるSBSC導入効果についてまとめると、従来までの企業の業績評価システムは短期的・財務的指標に偏重しており、これでは成果が現れるまで中・長期間が必要で、かつ、非財務的指標で構成される環境保全・社会貢献活動など、環境・社会に対する取り組みに対して適切に評価・管理することができない。そこでSBSCを用

5) 財務の視点とは、「財務的に成功するために、株主に対してどのように行動するべきかを表し、すべての視点が最終的に財務指標に集約する」ということを示す視点である。具体的には、投資利益率、株主資本利益率、経常利益率、売上高などが指標として用いられる（Kaplan and Norton [1996a] p.76）。

6) 顧客の視点とは、「ビジョンを達成するために、顧客に対してどのように行動するべきか」ということを示す視点である。具体的には、顧客満足度、既存顧客のリピート率、顧客収益性などが指標として用いられる（Kaplan and Norton [1996a] p.76）。

7) 内部業務プロセスの視点とは、「株主と顧客を満足させるために、どのような業務に秀でるべきか」ということを示す視点である。具体的には、生産リードタイム、納期、事故率、特許権取得件数などが指標として用いられる（Kaplan and Norton [1996a] p.76）。

8) 学習と成長の視点とは、「ビジョンを達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力を維持するか」ということを示す視点である。具体的には、従業員教育数、従業員スキル満足度、提案件数、資格保有率などが指標として用いられる（Kaplan and Norton [1996a] p.76）。

いることにより、経営者に対して、短期的な経済的利益獲得のみに捉われず、環境保全・社会貢献に配慮した中長期的な視点を有する経営意思決定するインセンティブを与えることができる。

むすびにかえて

持続可能な社会における企業経営において、コスト・マネジメント手法、とりわけ、MFCAとSBSCの貢献可能性について考察してきたが、最後にMFCAとSBSCの統合可能性について推察してみる。つまりMFCAを導入して測定された情報は、SBSCのフレームワークを用いて、評価・管理することができるのではないかと考えられる。なぜなら、MFCA導入成果である原材料費削減、エネルギーコスト削減額などを貨幣単位の指標（財務的指標）として、廃棄物削減量、消費エネルギー量削減などを物量単位の指標（非財務的指標）として、SBSCの内部業務プロセスの視点において、評価・管理することができる。これらの指標を向上させ、経済的利益獲得につなげるためには中長期間必要であり、かつ、下位の視点へブレイクダウンして、この指標を改善させるための手段（例えば、企業内部での現場を中心とした改善活動）を設定する際にSBSCを利用することに有用性があるといえる。つまり、SBSCのフレームワークは、最上位にある財務の視点（利益）と下位の視点である非財務の視点（コスト）とを結び付け、非財務の視点を向上させるためのコストは、中長期的視点から見れば、財務の視点（利益）を向上させる（生み出す）ための犠牲となる。

持続可能な社会を迎えた今日、東アジア企業が今後さらなる経済成長するためには資源生産性を高めるサステナブル経営への取り組みは必要不可欠である。また東アジア企業のマネジメント・システムは未成熟であるため、既存のマネジメント・システムが確立している先進国企業と比べ、MFCA、SBSC導入の障壁も少なく、導入成果も現れやすいと考えられる。今後、東アジア企業におけるMFCAとSBSCの導入事例に関して、さらなる研究を進めたい。

参考文献

- Dyllick, T and Hockerts, K. (2002), Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 11,(2), pp.130-141.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner M. (2002), Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11,(5), pp.269-284.
- Jasch, C. (2008), *Environmental and Material Flow Cost Accounting: Principles and Procedures*, Springer.
- Johnson, T. H. and Kaplan, R. S. (1987), *Relevance Lost: Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press. (鳥居宏史訳 (1992) 『レレバンス・ロスト—管理会計の盛衰』白桃書房。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard*

- Business Review*, 70,(1), pp.71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74,(1), pp.75-85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004), *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップ』ランダムハウス講談社。)
- Niven, P. R. (2003), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons.
- Schaltegger, S., Burritt, R., and Petersen, H. (2003), *An Introduction to Corporate Environmental Management*, Greenleaf Publishing.
- Schaltegger, S. und Dyllick, T. (Hrsg.) (2002), *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Kozept und Fallstudien*, Gabler.
- Wagner, B. and Enzler, S. (Eds.) (2006), *Material Flow Management: Improving Cost Efficiency and Environmental Performance*, Physica-Verlag.
- World Business Council for Sustainable Development (Holliday, C. O., Schmidheiny, S. Jr. and Watts, P.) (2002), *Walking The Talk: The Business Case for Sustainable Development*, Greenleaf Publishing.
- World Commission on Environmental and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press. (大来佐武郎監修 (1987) 『環境と開発に関する世界委員会：地球の未来を守るために』福武書店。)
- 安城泰雄・下垣彰 (2011) 『図説MFCA (マテリアルフローコスト会計)』JIPMソリューション。
- 伊藤嘉博 (2001) 『コストマネジメント入門』日経文庫。
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランスト・スコアカード：理論と導入』ダイヤモンド社。
- 岡照二 (2008) 「SBSCの意義とフレームワークに関する類型—ヨーロッパにおけるSBSC研究を中心として—」『千里山商学』第65号、1-24頁。
- 岡照二 (2010) 「環境コストマネジメントにおける環境パフォーマンス指標の役割—SBSC構築に向けて—」『原価計算研究』第34巻第1号、91-101頁。
- 岡本清 (2000) 『原価計算 [六訂版]』国元書房。
- 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。
- 経済産業省 (2008) 『マテリアルフローコスト会計手法導入ガイド (Ver.2)』経済産業省。
- 小宮山宏・武内和彦・住明正・花木啓祐・三村信男編 (2011) 『サステナビリティ学⑤持続可能なアジアの展望』東京大学出版会。
- 國部克彦 (2011) 「第8章 環境管理会計」(浅田孝幸・伊藤嘉博編『体系現代会計学第11巻 戦略管理会計』所収、中央経済社)、209-234頁。
- 國部克彦編 (2004) 『環境管理会計入門：理論と実践』産業環境管理協会。
- 國部克彦編 (2011) 『環境経営意思決定を支援する会計システム』中央経済社。
- 國部克彦・伊坪徳宏・水口剛 (2007) 『環境経営・会計』有斐閣。
- 中島道靖・木村麻子・岡照二 (2011) 「環境経営を構築する環境管理会計情報の可能性と今後の課題」『現代社

持続可能な社会における東アジア企業のコスト・マネジメント手法の展開

会と会計』第5号、23-36頁。

中嶋道靖・國部克彦（2008）『マテリアルフローコスト会計（第2版）』日本経済新聞出版社。

水野一郎（1998）「東アジアの経済発展と会計の役割—持続可能な発展（Sustainable Development）をめざして—」『佐賀大学経済論集』第30巻第5号、85-102頁。

森晶寿編（2009）『東アジアの経済発展と環境政策』ミネルヴァ書房。

山上達人（1999）『環境会計入門—環境会計の基本問題を考える—』白桃書房。

山上達人（2002）「「環境」会計と環境「会計」の峻別と連携—環境効率指標による環境会計の体系化」『産業と経済』第17巻第2号、101-112頁。

