

2023年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

# 修 士 論 文

題 目

ESGへの取り組みの管理手法に関する考察

研究指導 管理会計

指導教員 長谷川恵一

学籍番号 35211006-2

氏 名 王淑慧

# 謝辞

本論文の遂行にあたり、指導教員として終始適切なお指導とご教鞭をいただき、早稲田大学大学院商学研究科 長谷川恵一教授に深謝の意を申し上げます。同研究科教授 奥村雅史先生、並びに早稲田大学大学院会計研究科教授 目時壮浩先生には、本論文の作成にあたり、副査として貴重なお指導と助言を賜り、感謝を申し上げます。最後に、長谷川ゼミの皆さんには、本研究の遂行にあたり大切なサポートと助言をいただき、ここに感謝の意を表します。

# 概要書

近年、環境・社会に関する課題はますます注目されており、社会全体のサステナビリティも新型コロナウイルスの影響によって以前より議論され、緊迫化と厳格化が進みつつある。そうした動きの中で、ESGは関連のキーワードとして注目が浴びるようになってきた。

ESGは環境(environment)、社会(social)、ガバナンス(governance)の英文の頭文字によって構成されたことばであり、企業経営活動に関わると、企業に関する非財務情報に属する。それは国連グローバル・コンパクトという組織によって提唱されたものであるとともに、環境・社会・ガバナンスといった3つの分野における投資家の投資責任を求めている。そのために、企業としてESG関連情報を開示しなければならなくなった。

既存研究の中で、ESG投資やESG情報開示に関して着目している研究が多い反面、企業内部のマネジメントの観点からESGへの取り組みを検討した論文がかなり少ない。そのため、本研究は管理会計の立場から、ESGへの取り組みに着目し、企業経営者の意思決定と企業価値の向上をサポートできる管理手法を提案したいと考えている。その目的に向かい、研究内容を段階的に計画し遂行するようにした。

第1章では、ESGのコンセプトを明らかにした。結論として、ESGとはあくまでも企業の社会的責任に属しており、環境・社会・ガバナンスといった3つの分野の具体化によって、ESGそのものは以前の社会的責任に関する概念より厳格になったものである。また、国連によって提唱されたSDGsという17の発展目標を検討し、その17の目標をE、S、Gに分類した。なぜなら、先行研究に基づき検討すると、ESGの定義がまだ一致した意見が存在しておらず、関連概念との区別が曖昧なままに議論していることが多いと分かったからである。そうした現状を踏まえ、まずESGのコンセプト、いわゆる、ESGとは何かを明らかにしなければならないと認識した。それに対して、ESGの提起源流と背景を深掘りし、企業と社会の観点を手がかりに、企業の社会的責任に関する学問的發展を遡った。その中で、ESGとともに議論されている「ステークホルダー」、「サステナビリティ」などの用語との関連性を明確にしながら、ESGのコンセプトを本質的に把握した。

第2章では、ESGのコンセプトをもとに、ESGへの取り組みの必要性和重要課題を洗い出した。結論では、ESGのビジネスモデルへの統合プロセスの可視化ないし、戦略への取り入れとその戦略のマネジメントといったことになった。元来、本研究の目的は企業内

部の立場から ESG 取り組みの管理手法を考察することであるため、まずなぜ企業内部の観点からその管理手法を検討する意義があるのかに関して説明しなければならないと考え、実務と学問といった 2 側面に関する先行研究を調査し、その必要性を明らかにした。そして、必要性が明確になったところで、いかなる重要課題が存在しているのか、すなわち、ESG 取り組みの中核内容は何か、管理手法の活用焦点はどこにあるかに関することも大切な論点になると考えられる。それに応じて、本研究は企業として対応すべき ESG 情報開示を切り口とし、ESG 取り組みのビジネスモデルへの統合の必要性を説明した上で、それに基づき、重要な課題を洗い出した。

第 3 章では、ESG への取り組みに合理的な管理手法を探っていた。その結果、複数手法の機能と利点を比較し、ESG コンセプトと ESG 取り組みの重要課題に合わせながら、サステナビリティ・バランスト・スコアカードを ESG 取り組みに有効かつ合理的な管理手法として提唱することになった。ESG のコンセプトと必要性を明らかに説明したのち、本研究の中核目的に向かい、CSR とサステナビリティといった 2 つの ESG の関連概念をキーワードとして、それらの管理手法をリサーチした。その中で、Simon によって提唱されたマネジメント・コントロール・システムと、Kaplan and Norton によって提唱されたバランスト・スコアカード、Figge et al. によって提唱されたサステナビリティ・バランスト・スコアカードを取り上げた。各手法に関する先行研究を分析し、ESG への取り組みに最も望ましいものを検討していた。

第 4 章では、第 3 章で提唱したサステナビリティ・バランスト・スコアカードをいかに ESG への取り組みに応用するかは中心内容になっている。具体的に、サステナビリティ・バランスト・スコアカードの先行研究を調査し、そのものと従来のバランスト・スコアカードを比較し、サステナビリティ・バランスト・スコアカードの利点と機能を明らかに論じた。そして、サステナビリティ・バランスト・スコアカードの構築アプローチ、構築プロセス、構造形式の合理性などを分析し、ESG 取り組みに SBSC の活用を実践するためのフレームワークを提案した。

本研究は、ESG に関するあつい議論の中、企業としての具体的な管理手法が欠けている現状を問題視しており、既存の管理手法を活用しながらその解決策を提案することを目的にしている。しかし、最後において、ケーススタディを用いて ESG 取り組みの管理手法を提案すれば、より理想的であったが、一度挑戦しつつ、企業内部の関連データが少なかったため、具体的な ESG パフォーマンス測定尺度をビジネスモデルに当てはめて、

SBSC の構築のシミュレーションができなかった。結論として、ケーススタディを通して、SBSC を用いて ESG 取り組みの管理手法を提案することは将来に向けての課題にした。その一方、SBSC に関してその構造形式や活用の仕方に関して、まだ議論が続いている。その中で、本研究は ESG 取り組みを新しい応用分野にしながら、SBSC の応用可能性の裾野を広げることを望んでいる。将来的に、特定企業を選択し、役員インタビューなどの研究手法を通して、より質の高い企業内部データを収集してから、SBSC を用いて ESG 取り組みの管理手法を考察することが非常に有意義だと本研究は提案したい。

## 目次

序論 .....	1
研究背景と問題意識 .....	1
研究目的と内容 .....	2
研究アプローチとオリジナリティ .....	3
<b>第1章 ESG のコンセプト.....</b>	<b>5</b>
1.1 ESG の源流と提起背景 .....	5
1.2 ESG に関連する概念と理論 .....	6
1.3 ESG のコンセプトに関する結論 .....	13
<b>第2章 ESG への取り組みの必要性と重要課題 .....</b>	<b>17</b>
2.1 ESG 取り組みに関する実務実態 .....	17
2.1.1 ESG 投資に関して .....	17
2.1.2 ESG の格付け .....	19
2.1.3 企業による ESG 取り組みの理由 .....	20
2.1.4 ESG 情報開示を含む基準制定 .....	21
2.2 ESG 統合に関する研究の実態 .....	23
2.2.1 SRI の観点に関する研究実態 .....	24
2.2.2 企業内部の観点に関する研究実態 .....	25
2.3 ESG 取り組みにおける重要課題 .....	27
2.3.1 統合報告による情報開示に関して .....	27
2.3.2 ESG 取り組みの重要課題に関するまとめ .....	31
<b>第3章 CSR とサステナビリティの管理手法 .....</b>	<b>33</b>
3.1 戦略的 CSR .....	34
3.2 CSR とマネジメント・コントロール・システム .....	36
3.3 CSR とBSC に関して .....	39
<b>第4章 SBSC とその活用に関して .....</b>	<b>42</b>

4.1 サステナビリティ・バランスト・スコアカード .....	42
4.2 SBSC の構築アプローチ .....	43
4.3 SBSC の構築プロセス .....	46
4.4 SBSC の活用に関するレビュー .....	55
4.5 ESG 取り組みにおける SBSC の応用可能性とアプローチ .....	59
<b>終わりに.....</b>	<b>62</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>63</b>

# 序論

## 研究背景と問題意識

近年、ESG(environment, social, governance:環境、社会、ガバナンス)ということは世の中で注目を浴びてきた。新聞記事でキーワードとして注目され・報道されているという社会現象は偶然ではない。国連はSDGs(sustainable development goals:持続可能な発展目標)を発表し、その実現にあたって企業の役割と責任を期待している。そして、企業はSDGsやESG取り組みへのコミットメントを掲げ、統合報告書を発表・開示し、それをビジネスの競争優位にできるように努めている。また、消費者市場では、Z世代の顧客は商品購買にあたって、「サステナビリティ」などのマークやタグを意識し、環境友好型の商品を選択するようになっている。そのため、そうした世間のESGの議論に着目し、管理会計の観点から企業のESG経営の管理手法を考察していきたい。

そうしたESGに関する動きの中には、実務上の企業経営活動の変動のみならず、学問でもESGにまつわる研究が盛んになりつつある。現状では、それらの研究には、ESGへの取り組みによる財務パフォーマンスのインパクト、ESG情報開示、ESGのベストプラクティスといったテーマがあり、主としてファイナンス、財務会計、戦略論といった分野で議論されている。しかし、それらの研究はESG自体の重要性を強調している一方、企業としていかに動けばいいかに関して具体的な方法論にあまり言及しておらず、管理会計の観点から考えた論文が未だに少ない。

管理会計では、「測定できないものは管理できない」という主張を確信しており、それを出発点としてさまざまな管理手法を研究・開発し、実務の業務改善などに貢献してきた。そのため、企業としてあるいは企業経営者としては、ESG経営が世の中のトレンドになっている中、利用できる科学的かつ合理的な管理手法がないのかというのが本研究の問題意識である。

## 研究目的と内容

先述した問題意識に対して、管理手法を探るのに先立ち、研究対象の概念定義と ESG 自体は新しい用語であるため、人間社会にとってその意味づけと解釈がまず必要になる。すなわち、ESG とは何か、人間社会また企業といかなる関係をしているかといったことを問うのは当然なことである。一方、これまで、ESG への定義と意味解釈は明確になっておらず、ESG に関する研究の中においても具体的な説明が希少である。サステナビリティや持続可能な社会、企業の社会的責任(corporate social responsibility: CSR)といったキーワードとともに出現する機会が多いが、それらの間での区別と関連性が曖昧になっていると考えられる。そのため、まずは ESG の提起時点まで遡って、その意味づけを本質的に明らかにすることが必要だと考えられる。

そして、なぜ企業として ESG 経営に取り組みなければならないのかという理由も論じる必要があると考えている。現状では、ファイナンスの観点から研究された「ESG のインデックスと株主価値との相関関係」、戦略論の観点から論じた「ESG 取り組みによる競争優位の獲得」といった側面における論文が存在している。そうしたことは企業として ESG 経営にコミットメントする理由になるにもかかわらず、企業経営者の立場から総合的かつ根本的な理由説明が明確になっていない。したがって、経営者目線で考え、企業と社会の視点を切り口にし、企業として ESG 取り組みを実行する必要性を論じたい。

ひいては、ESG への取り組みの必要性が明らかになったにつれ、その取り組みをいかに実行するのかという問題も自然に出現してくる。そのため、本研究の中心部分としては、企業経営者に ESG 経営の科学的かつ合理的な管理手法を提案したい。

これまで、管理会計の先行研究の中、マネジメント・コントロール・システムやバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) は総合的な管理手法として議論されていた。特に、BSC は、業績評価ツールや戦略マネジメントの支援ツール、無形資産の測定と管理といった側面で、理論的かつ実証的な研究によって研究されていた。その3つの側面は BSC としての機能になり、他管理手法に比較した特徴にもなる。BSC は、学習と成長の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、顧客の視点、財務の視点といった4つの視点を因果連鎖によって結びつけ、戦略マップをもって策定した戦略の可視化にともない戦略目標を1人ひとりの従業員までを落とし込み、スコアカードによって業績評価を行い、マネジ

メント・コントロールを実行する管理枠みである。また、BSC では戦略自体への管理に注目し、その実現に向けて社内の経営資源を重視し、経営リソースを活用しながら戦略を成功の裏に導くアプローチをとる。

BSC はさまざまな民間企業や非営利組織などによって導入され、生かされていた。それら組織の戦略成功を支援できた一方、研究事例として学界に残り、数多くの関連研究によって注目され、発表されていた。それらの研究には、ESG に関する内容があまり存在しないが、CSR やサステナビリティにまつった研究内容が散見できる。具体的に、BSC を用いて CSR やサステナビリティの分野に活用する手法、BSC 導入による企業の業績改善に与える影響、BSC 自体の構造合理性とその構造発展式のサステナビリティ・バランスト・スコアカード (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) といった研究内容が挙げられる。そのため、同様にサステナビリティと関連している ESG 取り組みにも BSC の応用可能性を探究する意義があるのではないかと本研究が考えている。

本研究では ESG の関連概念を論じながら、ESG のコンセプトを明らかにしたい。そして、管理会計の観点から、ESG 取り組みにむけて企業経営者の意思決定と内部管理に管理手法を提案したいことを目的にし、これまでサステナビリティ関連の管理手法を幅広く考察した上で、BSC の ESG 経営における応用可能性を論述するとともに、SBSC まで考察し、ESG 経営の具体的な手法を考察したい。そうした研究内容により、企業として人間社会の持続可能性に貢献すべきという潮流の中、本研究は実務活動に管理会計なりの意見を提案し、彼らの参考と一助になることを期待している。

## 研究アプローチと貢献性

本研究は文献研究を研究方法にしており、先行研究のなかであまり注目されていない「企業内部」の視点から、企業の ESG 取り組みに着目し、その具体的な管理手法を提案することは貢献性の1つである。

そして、ESG コンセプトの定義に関して、企業と社会の観点から、その分野の学問発展に遡り、ESG の関連概念を理解した上で、ESG そのもののコンセプトを明らかにした。それは貢献性の2つ目である。

また、現在において、ESG 取り組みによって資本コストの低下や企業価値の向上などが実現できる主張している中、本研究は実務実態を分析し、ESG 取り組みを社会全体の成果

を生みだせるように企業内部による徹底的なマネジメントがカギだと明らかにし、本研究の研究目的をより強く主張できた。それは貢献性の3つ目である。

次に、企業として対応しなければならない「ESG 情報開示」を切り口にし、統合報告の重要性と必要性を論述したうえで、ESG 取り組みを内部ビジネスモデルまたマネジメント・システムに統合することはESG 取り組みによる企業価値の向上を追求できる正しいやり方だと結論付けた。それは本研究の貢献性の4つ目になる。

そして、CSR とサステナビリティをキーワードにし、それらの管理手法を考察し、ESG 取り組みのための管理手法に手がかりと示唆を与えられるように分析していた。マネジメント・コントロール・システム、BSC さらに SBSC まで言及したのは本研究の5つ目の貢献性になる。

最後に、SBSC としてはまだ研究され、その応用の裾野を広げていく必要がある中、本研究は SBSC を用いて ESG 取り組みの管理手法を検討するのは SBSC の応用研究に貢献できる。それは本研究の6つ目の貢献性である。

# 第 1 章 ESG のコンセプト

## 1.1 ESG の源流と提起背景

少なくとも 20 年以上前から、企業がどのように活動を行い、生み出された価値をどのように分配しているかを理解することに、ステークホルダーの関心はますます高まっている。そうした関心は、環境（例：原材料、エネルギー、水の削減）、社会的責任（例：人権、労働条件）、企業統治（例：汚職、男女平等）など様々な問題に関連しており、ESG という頭字語で要約される（McBrayer, 2018）。

ESG という言葉の出現に関しては 2004 年まで遡及できる。2004 年に、国連グローバル・コンパクト（United Nations Global Compact : UNGC）はアナリストや投資家などを対象にした『Who cares win-Connecting Financial Markets to a Changing world』の報告書を発表し、彼らの社会課題における役割分野を明確にする際に、「environment, social and corporate governance」という表現を使っていた。それは現在議論されている「ESG」課題の源流だといえる（Morrison, 2021, p. 5）。

そうすると、国連グローバル・コンパクトがなぜそうした報告書を発表したのかについても説明する必要があると考えている。その理由はまず国連グローバル・コンパクト自体の役割と目的に関連している。国連グローバル・コンパクトは 2000 年 7 月に当時の国連事務総長であった Kofi Atta Annan の呼びかけにより発足された組織である。Annan 氏がそうした提唱を唱えたのは、グローバルが進展している中、それによる消極的な影響も顕著化になったことに理由がある。実は、彼は 1999 年 1 月に開催された「世界経済フォーラム」においてグローバルによる社会課題の解決に向けて企業の参画を求めていた。その際は、彼が以下のように述べた。「世界共通の理念と市場の力を結びつける力を探りましょう。民間企業の持つ創造力を結集し、弱い立場にある人々の願いや未来世代の必要に応えていこうではありませんか」という。したがって、国連グローバル・コンパクトは、国連を中心とした国際機関や各国政府の力だけで、グローバル課題を解決しがたいため、企業を世界全体の持続可能な成長に貢献するように促すための国際的イニシアティブだと理解できる（桑島・田中・保田, 2022 年, pp. 55-57）。

その後、2006 年 4 月に、国連グローバル・コンパクトと国連環境計画・金融イニシアティブ（United Nations Environment Programme Finance Initiative: UNEP FI）が協働し、

機関投資家、金融機関に対して「国連責任投資原則」(Principles for Responsible Investment: PRI)を発足した。PRIの発表によって、ESGは不可逆的になった(桑島・田中・保田, 2022年, pp. 57)。なぜなら、PRIの発表は機関投資家と金融機関に影響を与え、彼らを通して長期的な視点より資本市場を変動させ、それによって企業に持続可能な発展に関わる課題の解決にプレッシャーをかけるからである。そのため、ESGは、国連がグローバル化などによる人間社会の課題を解決するために、企業に対して要請した社会的責任の3つの分野だと理解できる。PRIの発表が後押しになり、企業が自主的にステークホルダーの期待に対する配慮の度合いを示し、ESG情報開示が普及になった(Fatemi et al., 2018; Lagasio & Cucari, 2019)。

また、ESGがこれからの社会で不可逆になる根拠としては以下の通りである。現状では、2021年において、国連の責任投資原則に署名した運用機関によって100兆ドルを超える資産が運用されており、金融の調査、格付け、投資商品の二次市場が成長し、数百の投資信託やETFがESGを重視するようになっている。そうした金融市場の動きから、UNGCとUNEP FIによるPRIが社会経済に及ぼすインパクトを実感できる。その結果、我々はESGが今後社会のトレンドになることを批判できないだろうと考えた(Morrison, 2021, p. 5)。

## 1.2 ESGに関連する概念と理論

実務に対して、学界ではESG投資やESG情報開示、ESG統合といったテーマをまつわって活発な研究がなされるようになってきている。それら研究の中、ESGとともに、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)、共有価値の創造(Creating Shared Value: CSV)、持続可能な発展目標(Sustainable Development Goals: SDGs)などの言葉も出現している。しかし、それらの言葉とESGとの共通点また相違点はあまり明らかに論じされていない。そのため、本研究は「企業と社会」の観点を切り口として、ESGとその関連概念の関係性を明確にしたい。また、それによって、ESGの根本的なコンセプトを理解し、本研究の研究目的を踏まえ、ESGを定義したい(谷本, 2020)。

ESGの提唱機関であるUNGCの主張から考えると、ESGは企業の社会的責任を要請するためのものだとわかる。その一方、Morrison(2021)は、アメリカ市場に着目し、ESGの提唱を「企業倫理」の角度から分析した。しかし、本研究では、「企業倫理」に関する先行研究を調査したところ、「企業倫理」というのはCSRの学術発展の中で生み出された概念で

しかないとわかった。Carroll and Brown(2021)は、第二次世界大戦以降の学術発展の歴史に遡って、CSRを1つの研究分野として相関研究を分析・整理し、CSR理論の経緯を明らかにした。その中で、Carroll and Brownは、「企業倫理」はCSR理論の発展段階で提起された概念の1つだと指摘している。言い換えると、CSRは「企業倫理」より意味的に広義だと言える。また、Carroll(2007)は、「ESGというのは、昨今普及が進んだとはいえ、何世紀にもわたって企業として社会に関心を寄せてきた証拠を辿ることができる」と述べた。そのため、ESGの本質を明らかにし、ESGの相関概念を考察するにあたり、「企業倫理」ではなく「CSR」を起点として行うようにした。

確かに、企業として一方的に株主への利益還元を重視するべきではないと主張したのはESGのみならず、19世紀に遡る。19世紀において、企業は従業員や地域社会に様々なベネフィットを図っていた。それは、企業のオーナーや経営者による慈善的な寄付という形をとることが多く、時には直接的に社会サービスを提供することもあった。例えば、診療所、入浴施設、ランチルーム、利益分配、娯楽施設などの福利厚生を例挙できる。

20世紀における最も顕著な社会変化として、おそらく次のことだろうと考えられる。それは、倫理的な懸念は個人から集団へ移ったということである。そのなか、学者たちは倫理に関して社会的枠組みという観点から捉え、その枠組みを個人と集団との相互作用に強調し、解釈していた。20世紀初頭において、Max Weberを始めとする社会学者によって開拓された社会学が台頭したことも、そうした社会潮流の一環であった(Morrison, 2021)。現在、社会学は経営学の1つディシプリンとして成立されていることも、それに無関係といえないだろう。他方、企業は外部環境を無視して経営活動を行うことは不可能である。そのため、倫理問題は社会的に関心を寄せられているなか、企業としてはそれにむけて対応すべきである。

20世紀初頭、成功した実業家にその利益の一部を教育や社会福祉に寄付する責任があると考え方が広がっていた。最も代表的な実業家として、Andrew Carnegieが挙げられる。彼は、創設に参画していたCarnegie Steel CompanyをJ.P.Morganに売却し、アメリカでフィランソロピー活動を始めていた。彼は研究所や大学、基金会などを創立し、それまでのアメリカにおける最も影響力のある慈善家だと呼ばれていた。また、彼によって執筆された『The Gospel of Wealth』（『富の福音』）という論文のなかで、富裕層になった人々は寄付によって慈善団体を支援する必要性を強調する一方で、資本主義の社会的破壊的な

性質とその物質的報酬の必然的な不平等分配も批判していた (Morrison, 2021, p. 15; Janowski, 2021, p. 1-2)。

20 世紀半ばにおいて、Johnson & Johnson 社の CEO (最高経営責任者) であった Robert Wood Johnson II は同社の信条<sup>1</sup>を記し、それは顧客、従業員、「我々が生活し働くコミュニティ」、そして最後に株主に対するコミットメントだと述べていた。現在 CSR の関連理論は、彼によるその信条の内容をよく引用している。同時、彼は環境目標まで言及していなかったにもかかわらず (その後、更新した)、現在 ESG 理論の中でよく議論されている「ステークホルダー」まで明確に言及していたといえる。

上述した 19 世紀から 20 世紀半ばまでの CSR の内容は Carnegie であれ Johnson II であれ、実務家の観点から考察していたことである。1950 年代から、学問世界では CSR に関する研究が始まった。1950 年代における最も重要な出版物としては、Howard R. Bowen による『Social Responsibilities of the Businessman』(ビジネスマンの社会的責任) という著作である。彼ら、当時の大企業を権力と影響力の中心にみなし、大企業による意思決定と行動は市民の生活に様々な形で影響を及ぼしていると主張していた。そのため、彼は「ビジネスマンが社会に対して担うべき責任とは何か」を問いかけ、それ以来同様なテーマをまつわって絶え間なく探求を推進されていた (Bowen, 1953 ; Carroll and Brown, 2021, pp. 1)。

1950 年代におけるわずかな学術ペーパーしか発表されていなかったに対して、1960 年代前半では、CSR に関して学術的かつ理論的に CSR を定義するようになった。Keith Davis は最初に CSR を定義した著名な作家の 1 人であり、その後、『企業と社会』の教科書やその改訂版、論文などで、同じテーマに関して幅広く執筆していた。彼による最初の CSR の定義は以下の通りである。それじは、「少なくとも部分的には、企業の直接的な経済的、技術的利益を超えた理由で行われるビジネスマンの決断と行動である」ということだった。Davis の定義では、ビジネスマンによる社会的責任に着目しており、ビジネスマンの社会的影響力を強調し、その社会的影響力を CSR の実践の重要な部分として捉えていた (Davis, 1960, pp. 70)。

---

<sup>1</sup> Johnson & Johnson, "Our Credo," accessed July 21, 2020, <https://www.jnj.com/credo/>.

Davis 以外、William C. Frederick は CSR の定義に貢献したもう 1 人の学者である。それは Frederick である。Frederick (1960) は CSR を以下のように意味づけをした。それは、社会的責任とは、経済人が国民の期待に応える経済システムの運営を監督することだという。また、その定義を加え、さらに、「社会的責任とは、企業として社会の経済的・人的資源に対する公的姿勢と、それらの資源を単に私人や企業の狭い範囲で利用し利益を獲得するのではなく、幅広い社会の目的のために利用されることを見守ることを意味する」と述べていた。Frederick (1960) の他、McGuire も CSR の理解に大きく貢献しており、McGuire が 1963 年に『ビジネスと社会』を出版し、「社会的責任という考え方は、企業が経済的・法的義務を負うだけでなく、これらの義務を超えて社会に一定的な責任を果たすことを前提としているものである」と述べた (McGuire, 1963, pp. 144)。彼の定義では、経済的・法的義務を包含しており、それ以外の責任も担うべきだと指摘している。その点は McGuire (1963) のオリジナリティであり、CSR の理解に最も大きな貢献だと言える。それ以降、企業倫理や企業市民という概念が台頭するはるか以前から存在していたのは優れたことである。

1970 年代前半では、CSR への理解と定義は議論されていたが、代表的な内容が少なかつたと考えているため、省略することにしたい。1970 年代半ばから後半にかけて、CSR だけでなく、企業の社会的責任とそのパフォーマンスへの言及が増えた。この時期に展開された一般的な議論は、責任という言葉の説明責任などに特定していたため、CSR 領域における企業が行なっていることを完全かつダイナミズムに把握することができなかつたという。Ackerman and Bauer (1976) は、「責任」という言葉の意味合いを義務で捉えることが不十分で、その義務を以下に実行へ落とし込むのがより重要であると指摘した。それに対して、彼らは CSR を「企業としての社会的応答性」に解釈し、そのほうがより本質に近づくと論じた。

Ackerman and Bauer (1976) の続きとして、Carroll (1979) は、CSR を「ある時点で社会が組織に対して抱いている経済的、法的、倫理的、裁量的 (慈善的) な期待を包含しているものだ」と定義し、社会的責任 (responsibility) と社会的応答性 (responsiveness) の 2 つの要素を組み合わせ、3 次元の企業の社会的パフォーマンス (CSP) モデルを構築した。CSP モデルの 3 次元とは、責任を重視する CSR の基本的な定義、社会的対応を反映する次元、社会問題 (その後、ステークホルダーと呼ばれる) に関わる次元である。彼は、そうした 3 次元の CSP モデルは、経済的・法的な懸念が社会的責任を果たす上で不可欠な

要素であると理解し、経営者が直面している社会問題を体系的に考え、その戦略的対応がどうあるべきかを考えるのに役立つと主張した。つまり、CSP では、(1) 企業の社会的責任を定義し、(2) 対応戦略を選択し、(3) それらに適用される社会的課題を特定することが求められる (Carroll, 1979, pp. 504)。

1980年代では、CSR への理解や定義に関する研究が少なかったという状況の中、Jones (1980) が定義した「CSR とは、企業が株主以外の社会の構成員に対して、法律や労働組合の契約に定められた以上の義務を負っているという考え方だ」という概念研究が目立った。さらに、そうした義務は自発的なものでなければならず、従来の株主に対する義務を超えて、顧客、従業員、サプライヤー、近隣のコミュニティといったその他社会集団を含め幅広く言及していた。彼の定義において、ステークホルダーを「構成員グループ」と呼んでおり、将来的に「利害関係者」あるいは「ステークホルダー」ということへの利用と注目を呼びかけた。Jones のもう 1 つの重要な貢献としては、CSR を「プロセス」として認識しており、このプロセスこそが CSR の意味を再定義したことである。その後、Epstein (1987) は、Jones の概念をさらに発展させ、「企業の社会政策プロセス」と呼ぶものを明確にした。Epstein (1987) は、このプロセスは企業組織内の「制度化」であり、企業倫理、企業の社会的責任、企業の社会的対応といった 3 つの要素を含んでいると主張した。Jones の他、1980年代における CSR の研究は、特に CSR と企業の財務業績との相関関係に関心を寄せていた。研究者たちは、CSR 活動へのコミットメントが強い企業は収益性の高い企業になるかどうかを検証していた。もしその結論は「正の相関関係を持っている」ということにたどり着けば、CSR の重要性を提唱することに理論的かつ科学的な根拠を提供できると考えられたからである。Aupperle, Carroll, and Hatfield (1985) では、CSR を 4 つの要素に分割し、「経済的パフォーマンスへの関心」とされた経済的なものと、「社会への関心」とされた法的、倫理的、裁量的なといった 3 つの側面であった。Aupperle et al. は、経済的責任を社会的責任の一部でしかないとみなし、むしろ、企業が自分たちのために行うものと考えていることを認めた上で、経済の持続可能性は、社会が望む財やサービスを受け取るための貢献であると論じている。さらに、組織の社会志向は、経済性と比較した非経済性の 3 要素を重視することで適切に評価できると論じた。

1980年代においては、CSR にまつわる 3 つの重要なテーマが生まれた。それは、ビジネス倫理、ステークホルダー論あるいはステークホルダー・マネジメント、またサステナビリティといったことである。ビジネス倫理は、それ以前から CSR の議論に欠かせない分野

であったが、1980年代には正式な学問分野になりつつあった。ステークホルダー・マネジメントに関しては、最も重要なのは1984年に出版された『Strategic Management: A Stakeholder Approach』である。その著作は、経営戦略系の文献として出版されたが、CSRと緊密な関係を読み取った「企業と社会」分野の研究者たちによって、より早く取り上げられた。サステナビリティというのは、1987年に国連によって発表された『Our Common Future』(別名: *Brundtland Report*)という書籍で出現した用語である。同書の中で、サステナビリティを明確に定義された。すなわち、サステナビリティとは、現代の人々は自らのニーズを満たし開発する際に、将来の世代が自らのニーズを満たす能力を損なわないことである。サステナビリティの提起と明確化は将来の世代への懸念を払うべきだと主張しているため、CSRの議論に貢献したと言える。前述した「ビジネス倫理」、「ステークホルダー・マネジメント」、「サステナビリティ」はCSRとの間に重なっている部分があり、お互いに競合し合い、比較する中で補完し合うと認識されている(Carroll and Brown, 2021)。

1990年代に入ると、CSRの概念フレームワークに関する研究が行い続けられており、トリプル・ボトムライン(Triple Bottom Line: TBL)というCSRやサステナビリティに関わるフレームワークは最も重要な研究成果の1つとして生まれた。TBLは、いわゆる、経済的、環境的、社会的といった3つの側面によって企業パフォーマンスを図る理論である。しかし、TBLモデルは理論上合理的だが、それぞれのカテゴリーにおけるパフォーマンスの測定が困難である。

1990年代では、CSRの概念フレームワークと実践活動に大きな影響を及ぼした社会的要因、あるいは社会動向は2つ存在していた。それはグローバル化の進展とIT技術の進化である。グローバリゼーションの影響の下、グローバル・サプライチェーンに関する新しい研究は、自主的なCSRと義務的CSR、そして多国籍企業の責任を幅広く議論されるようになった。IT技術の進化は、企業にCSRコミュニケーション戦略を策定する機会を提供し、研究者にもそれを分析する企業を提供した。インターネットは、企業の方針と実践に対する広範な批判や、不満を持つステークホルダーによる抗議活動の可能性も開くものであり、CSR、社会活動、社会的責任投資に関する研究をさらに増やすものであった。

1980年代から1990年代にかけて、ビジネス倫理、サステナビリティ、企業市民、ステークホルダー論といった内容が重要であった。それに対して、2000年代には複数の異なる考えが発展され、注目を浴びていた。その中で最も顕著なもの1つは、戦略的CSRである。

戦略的 CSR は、企業として CSR の取り組みによって何らかの経済的利益を得ようとするならば、社会・倫理・公共的課題を企業の戦略的意思決定プロセスに統合すべきだと論じる理論である。Ansoff (1979) は、社会的課題を統合した戦略を広く主張し、それを「企業戦略」と呼んでいる。Schendel and Hofer (1979) は、企業が社会の日常的な問題に深く関与するためには、企業戦略が不可欠であると主張した。Freeman (1984) は、企業戦略をステークホルダー論と統合し、より包括的な戦略マネジメントを提唱していた。

そうした戦略的考え方が進み、2002年に Porter and Kramer は、CSR の不可欠な構成要素である企業のフィランソロピーには競争上の優位性があることを示唆した。Saia, Carroll, and Buchholtz (2003) が「戦略としてのフィランソロピー」という考え方を提唱した。Porter and Kramer (2006) が、企業の社会的関与を戦略的アプローチと呼ぶべきだと提示し、企業による一般的な社会的関与と企業の競争力を活用した戦略的な企業行動との違いを明確にした。Orlitzky, Siegel, and Waldman (2011) が、戦略的 CSR に関する理論的基礎と実証的基礎の両方をレビューした。つまり、戦略的 CSR は、2000年代によく研究され、実践されるようになり、現在も続いているという。

2010年代に入ると、Porter and Kramer (2011) は共有価値の創造 (Creating Shared Value: CSV) の概念を提唱し、CSV を「企業の競争力を高めるとともに業が活動する地域の経済・社会状況を向上させる政策と運営手法」に定義した。彼らは、CSR を「良いことをする」ことによって価値を創造し、「市民活動、慈善事業、持続可能性」に焦点を当てるものとし、CSV を企業とコミュニティとの共有価値創造にみなしている (Porter & Kramer, 2011, p. 6)。CSV として本当に新しい概念なのか、それとも CSR を再構築したものなのかを判断しがたいが、Porter and Kramer (2011) は、CSV が CSR に代わって、企業のコミュニティへの投資を導くべきであると主張している。一方、CSV への批判意見も存在している。Crane, Palazzo, Spence, and Matten (2014) は、以下4つの論点をもって CSV に異を唱えた。①独創性のないアイデアである、②経済的目標と社会的目標との間における緊張関係を見逃していること、③ビジネスのコンプライアンスに関する考えが単純すぎたこと、④社会課題における企業の役割に関して認識が浅薄であることという。そうした批判があるにもかかわらず、CSV の理念は昨今企業の役員室に浸透し、彼らによる企業の社会的責任課題の意思決定を下支えていると見える。いずれにせよ、CSV は CSR と競合し、対照的かつ補完的な概念であることが変わらない (Carroll and Brown, 2021)。

これまで述べてきた「21世紀に入った企業と社会理論の発展内容」の潮流の中、既に言及したように ESG は UNGC によって 2004 に提唱され、2015 年に国連総会によって採択された「SDGs」も同時代で生じた。また、経営の透明性はステークホルダーによって要求され、企業としては社会的責任の活動に関する情報開示への取り組みを真剣に行うようになった。その一方、21世紀はそれまでの時代と異なることとして、企業が持続的な競争優位を獲得するために無形資産の役割がますます重要になったことである。企業の社会的責任活動と無形資産の関わりは現時点で明確に述べられないけれど、例をあげると、従業員というステークホルダーを重視したり、研究開発に注力したりすることは、企業の社会的責任と無形資産の蓄積と両方達成できると考えられる（伊藤，2021）。

これまで、「企業と社会」という観点を切り口に、企業の社会的責任はなぜ求められたのか、また学問では企業として社会的責任を担うための理論研究に関して整理し、分析してきた。それらの内容によって、本研究は企業の社会的責任の特徴に関して、以下のようなまとめができると考えた。①「企業と社会」という議論では、企業経営はステークホルダー志向であるべきという立場を支持している。②企業として社会的責任を果たすにあたって、コスト負担ではなく「事業価値と社会価値の両立」を追求するべきである。つまり、社会的責任を事業戦略に組み込むべきだということである。③TBL（いわゆる、経済的、環境的、社会的といったトリプルボトムライン）を同時達成しながら、企業自体のサステナビリティと社会全体のサステナビリティを同時に実現できるアプローチを取ることことを支持している。④以上3点を認めるとすれば、要するに、「ステークホルダー志向」、「共有価値創造」、「サステナビリティを求める」といったことを求める企業経営は「長期志向」でなければならないと考えられる。

### 1.3 ESG のコンセプトに関する結論

ここまで、時間軸に従い、実務世界の動きを起点にしながら、学問分野における研究成果をレビューしていた。そうした学問研究において、企業として CSR を実践することに反対した意見も存在する。例えば、「企業としての社会的責任は利益向上こそにある」と主張した Milton Friedman が挙げられる（Friedman, 1962）。それにもかかわらず、企業経営活動によって社会にネガティブな影響が生じていることも事実であるため、CSR そのものは不可逆的になりつつある。

21世紀では、無形資産の時代である。企業として持続可能な競争優位を獲得するために、自社の経営活動において無形資産の重視を余儀なくされる。無形資産こそ他社に模倣されにくく、市場における差別化を得られるからだ。無形資産の管理によって企業価値を創造し、向上させるのは現時代の企業の経営課題になっていると反対できないと考える。無形資産の構成要素として複数を挙げられるが、櫻井（2011）はブランドやレピュテーションを強調しており、それら以外に人的資本など重視されている。それによって、従業員や顧客、社会などのステークホルダーを考慮しなければならないのを認識できる。また、グローバル化の進展と情報技術の革新によって、企業は自社の経営活動によって社会に与えるインパクトが広がっている。そのため、企業経営者が意思決定において重視するステークホルダーは株主のみならず、それ以外のステークホルダーをより注目せざるを得ないとなりつつある。それも、ESGでは「ステークホルダー資本主義」の志向をとっている理由の1つになる（櫻井，2011;Kaplan and Norton, 2004;伊藤，2020）。

1.1において、ESGの提起源流と背景を振り返り、「ESGは国連によって発足され、グローバルの進展による人類社会の課題を解決するために、提起されたものである」ことを明らかにした。国連はこれまで、複数の報告書などを発表し、多くの場で企業の社会的責任を呼びかけてきた。ESGはそうした動きの中で、かつてより厳格化された概念だと言える。なぜなら、機関投資家や資金運用機関を切り口として、企業の社会的責任行動に圧力をかけているからである。

現在、人類社会の発展と存続に関する課題が深刻化になりつつある。それに対して、国連による呼びかけは以前より具体的になっていると認識できる。2015年に国連はSDGsという持続可能な発展目標を策定し、企業にそれへのコミットメントを要請していた。その結果、企業としての社会的責任がより具体化になったといえよう。本研究では、ESGを企業として社会的責任を果たすための3つの重要分野にみなす。その上で、SDGsをE、S、Gといった3つの分野に分類し、企業としてESGをSDGsという目標達成の手段にみなせばいいと主張したい。すなわち、SDGsという発展目標を実現するために、ESGを注力すべき分野とする。

実は、そうした本研究のアプローチは、先行研究にも企業の実践活動にも散見できる。青木（2020）は企業価値創造に向けたSDGsとESGの関係を論じた。すなわち、ESGは非財務情報として企業財務業績と企業価値評価に影響与えており、SDGsに賛同する企業は17目標のうち自社に相応しいテーマを事業戦略に取り込み、企業価値の向上を目指すべきだ

という（青木，2020，p. 5）。そうした論点に基づき、企業はSDGsの目標実現に貢献するにあたって、ESGを通して自社の価値創造を達成できるとわかる。また、金・平松（2021）はSDGsのマネジメント・コントロール・システムを研究する際に、SDGsにおける17の目標をE、S、Gに分類していた。具体的には、以下の図1.3-1の通りになる。したがって、本研究は目的—手段連鎖の考え方に沿い、ESGを企業としてSDGsにコミットメントして企業価値の向上を追求するための手段にする。

ESGは人間社会のサステナビリティを実現するために、国連によって提起された企業の社会的責任分野であり、2030までの「17の発展目標」である「SDGs」の発表によって、その3つの分野における具体的項目も明確になりつつある。その一方、本研究は、ESGを議論する論文の中において「サステナビリティ」や「ステークホルダー」、「CSV」といった用語と同時に使われている現状を踏まえ、企業の社会的責任に関して学問発展を遡り、ESGコンセプトの本質を探った。その本質は、ESGとしてあくまでも企業の社会的責任であり、以前より革新化かつ厳格化になったものであるということだ。企業としてESGにコミットメントし取り組もうとする際に直面する課題に関しては、これから論述することにするが、それに先立ち、ESGでは企業として人間社会全体のサステナビリティの実現に貢献するための社会的責任であるという性質を明らかにしておきたい。

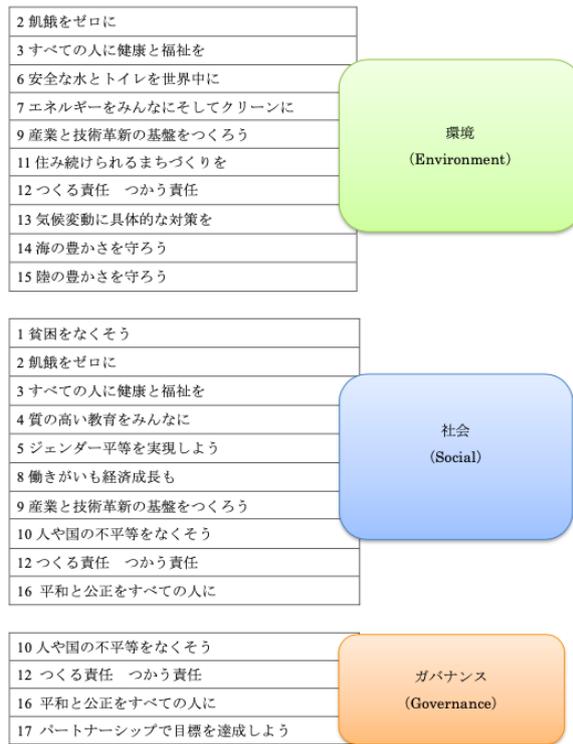


図 1.3-1

出所：金・平松（2021）が作成したもの

## 第2章 ESG への取り組みの必要性と重要課題

前章では、ESG のコンセプト、いわゆる、「ESG とは何か」を明確にした。その続きとして、本章では企業が ESG への取り組みにコミットメントする必要性、また ESG への取り組みに関する重要課題を明らかに論じたい。前章の中で、少しその必要性を言及したと認識している。本章においては、企業によって真剣な ESG 成果を生み出し、社会全体のサステナビリティを促進することを目的ながら、論述していきたい。そのため、最新の ESG 取り組みの実態に関しては実務と学問という2つの側面から論じ、これまで実務的かつ学問的に欠けていることを明確にしたい。その上で、企業の立場から ESG 取り組みにおける重要課題を抽出し、本研究の中心部分となる「ESG 取り組みの管理手法」に向かう。

### 2.1 ESG 取り組みに関する実務実態

#### 2.1.1 ESG 投資に関して

国連による ESG の呼びかけは、まずアナリストや投資家に対して、企業分析や投資判断を行う際に、「環境」、「社会」、「ガバナンス」といった相関分野のパフォーマンスと実績を意思決定の基準に取り入れるようになってきている。しかし、そうした社会的責任投資は新しいものではなく、歴史上に存在していたことである (UNGC, 2004)。

学術的な社会的責任の理論を投資の実践に生かそうとする初期の試みは、1970年代から1980年代にかけて、好ましくない企業を選別する小規模なファンドから始まった。ファンドマネージャーは、通常分析基準によって投資する企業を特定し、兵器製造、タバコ、原子力など、容認できない商品の短いリストに関わる見込みのある企業は排除する。南アフリカからのダイベストメントは、おそらく1980年代の最も注目を集めた ESG タイプの問題であったろう。これには、国際スポーツリーグが人種隔離されたチームの参加を拒否するなど、政権を孤立させ、人種的平等を守るための努力も並行して行われた。しかし、ダイベストメントと公式な経済制裁は、反アパルトヘイト活動家の間でさえも物議を醸し

出した。現在の ESG の懸念は、気候変動やジェンダーの多様性といった問題が中心となっている。

そのうちに、特定の偏狭な産業への投資を控えるという狭い範囲にとどまらず、すべての企業が目指すべき倫理的なガイドラインを作成した。企業として倫理的善意を示すべき分野の数が増加し、企業行動に関する一種の万能説のようなものが生まれ、今日の環境、社会、ガバナンス運動につながった。その中には、大気や地下水の汚染など、企業にとって有害な影響を与える行為を禁止するもの（「E」）がある。また、民族や性別による差別など、長期的な傾向や人口統計学的な影響に対処するガイドラインもある（「S」）。また、より良い経営を実現するために、特定の手続きを規定するものも存在している（「G」）（Morrison, 2021）。

国連の責任投資原則（PRI）に対して、ESG の擁護者としても、ESG 要素を投資戦略に取り入れることは「ESG 統合を実行するためにポートフォリオのリターンを犠牲にすることを意味しない」と主張されている。確かに、利益の最大化と一致する場合にのみ ESG 目標を優先するのであれば、どのファンドや企業もそのように運用することは可能になる。しかし、最終的には、いずれの目標でも優先順位をつける必要があり、全ての目標が 1 番になりえないからだ。企業やファンドが ESG の目標を達成するさいにそれを意識しない場合では、そのマネージャーは、違う方向性に向かい、期待する結果も獲得できないだろう。

また、どのようなトピックが ESG に該当するか、または ESG に含まれるべきか、ましてや ESG に準拠した企業がどのような具体的行動を取るべきかについて、唯一合意された定義はないため、投資家として特定の企業や投資商品について投資判断を下す際に、唯一有効な決定要因というのは存在していない。投資家が投資の持続可能性とリスクを測定するために適用する環境、社会、およびガバナンスの指標は以下のように挙げられる。「環境」では、地球温暖化、エネルギー使用、公害などに関する問題である。「社会」では、企業の労働者に対する待遇、安全衛生への配慮、地域社会への貢献などの要素である。「ガバナンス」では、企業倫理、取締役会の構成と独立性、役員報酬政策、会計などのトピックである（Morrison, 2021）。

本研究は、企業内部の視点をとっており、企業経営者に ESG 取り組みに関する合理的な管理手法を提案することを目的にしている。そのため、上述した ESG 投資という側面で考察した ESG 実態を通して、企業として ESG 経営を行うさいに、自社の経営環境、戦略内容などによって自律的かつ自主的に取り組むことがポイントだと理解できた。

## 2.1.2 ESG の格付け

投資家に求める責任投資原則は企業の経営行動に影響を与える反面、投資家が企業価値を評価する際に、企業の ESG 活動に対する格付けを基準として参考している。MSCI、CDP、Bloomberg など多くの機関が、独自の手法で何万社の企業や証券の格付けを行い、ESG に準拠した投資判断の指針として投資家たちをサポートしている。

PRI（責任投資原則）とは異なり、格付け会社は顧客に対して会員制のグループを提供している。また、格付け会社は、ある企業のパフォーマンスを他の企業と比較するために、数値またはアルファベットによるスコアを提供する。しかし、格付け会社によって点数が大きく異なることが多く、格付け結果がバラつきになっている（Larcker et. al, 2022）。

企業は、格付け機関の多くのニーズを満たすために、数多くの ESG 調査への回答はもちろんのこと、開示資料の作成と調整を行うことになる。投資分析に使用される財務諸表とは異なり、開示は監査を受けていないため、企業には格付け手法に迎合する大きなインセンティブがある。そのため、ESG に関する問い合わせに対して、単に自社の格付けスコアを上げるためだけの定型的な文言が使用されるのは必然的になっている（Callahan et. al, 2021）。

確固たる手法を持つ有名な評価機関であっても、同じ企業が同じ課題に対して全く異なるスコアを出すことが多い。フェイスブックのような有名企業の環境パフォーマンスを見ると、「ある評価機関からはトップ企業と評価され、もう一つの機関からは平均以下の企業と評価された」ことがわかるという。さらに悪いことに、ESG の評価者は単純な事実関係においてさえも意見を異にすることがある。もし、2 つの ESG 評価会社がある上場企業について半分しか合意できないのであれば、より詳細な評価はもっと精査されるべきであろう。ESG 格付けには客観的な合意された基準がないため、その信頼性を批判されている（Morrison, 2021）。そのため、企業として ESG 経営に注力する際に、ESG の格付けを向上させることは最終目標にはならないと本研究が主張したい。

そうした ESG 格付けの実態によって、それぞれ異なる方法で ESG 格付けの信頼性が低下し、異なる方法論の変更によって改善される可能性があると考えられる。また、ESG 格付けは一般的に、客観的で定量的、あるいは少なくとも定量化可能なデータ入力に基づいていると、その会社によってマーケティングされ、第三者によって宣伝されていることを考える

と、その測定の客観性に関して疑問をもつようになる。しかし、より根本的な課題として、ESG の情報開示にあたって、何を開示するべきかに関してその準則がまだ議論の中にとどまっている。それに対して、ESG 評価機関が客観的に評価活動を行うに先立って、企業によって透明性のある ESG 情報開示の重要性を意識したうえで、データ管理を真剣に行うことが大切だと本研究が主張したい。

### 2.1.3 企業による ESG 取り組みの理由

ESG は様々なトピックをカバーしているため、企業によって ESG の要素を取り入れる理由は様々である。既存の「社会的責任」のブランドアイデンティティを持つ企業は、自社をこの運動の最前線に位置づけ、最も印象的な環境または社会的責任の証を獲得するように行動することがある。つまり、コーポレーション・レピュテーションを高めるためにコミットメントしているということである。その中で、ESG コンプライアンスを、書類作成や情報開示の増加という比較的小さなコストで、社会的評価を高める方法をとっている企業も存在する (Morrison, 2021)。

また、敵対的な政治的支持団体、規制当局、その他の否定的なメディアからの批判に答えなければならない場合など、将来の危機的なコミュニケーション状況に対処するための戦略的ツールとして ESG 認証を捉えている企業も存在する。つまり、経営リスク・ヘッジのために行うことだ。

多くの企業にとって、ESG は新たなビジネスチャンスとなる。非営利経営目的の認証となる「B-Corporate」を得られる (桑島・田中・保田, 2022)。また、ESG 志向を取り入れたこと政府に優遇されることや、新規株主を獲得する際にポジティブな評価を得られることや、資産運用会社は商品別またはポートフォリオ全体で ESG 資産を強調することで社会的責任のある投資家を獲得することといった理由が例挙できる。

企業の社会貢献活動やコミュニティへの参加に関する多くの調査や分析では、こうした取り組みが効果的であるためには、焦点を絞り、専門的に管理し、企業のコアビジネスと密接に関連させる必要性が強調されてきた。Harvard Business School の Porter と Kramer が推奨する「フィランソロピーを他の企業活動と密接に統合する」という戦略は、すべての企業があらゆる環境問題や社会問題に共同で責任を持つというアプローチ

よりも、分散した企業単位のアプローチを正当化するように思われる（Porter & Kramer, 2006, 2011）。

ESG にコミットメントすることは、企業によって実質的なベネフィットがあるとは限らない。現状では、企業として ESG に取り組んでいる理由は、リスク・ヘッジのレベルになっており、事業内容と戦略との統合があまり注力されていない。しかし、前述したように、事業内容と戦略と統合させないと、ESG 取り組みの最大目標となる「サステナビリティの実現」は達成できないと予想される。市場環境がそのように変化している中で、企業としてもその動向に乗り、前向きに対応するべきだからである。一方、企業の立場から考えると、いかに ESG 経営によって自社のサステナビリティを実現し、事業価値と社会価値を両立させるかは本質な課題だと本研究が考えている。したがって、文献リサーチによって明らかにした現時点における企業の ESG に取り組む理由は、理論上で理想的かつ合理的ではないと考えている。そのため、本研究はそうした理由を踏まえ、より総合的かつ本質的な観点をとり、企業経営の目的と競争優位の獲得といったことを切り口にしながら、企業自体と社会的持続可能性を両立できるように ESG 取り組みの管理手法を考察していきたい。

#### 2.1.4 ESG 情報開示を含む基準制定

多くの政策立案者は、現在任意となっている ESG の KPI 目標を、様々な環境・社会政策に対する既存のコミットメントを強化する方法として捉えている。新しい法律の可決や規制の制定には時間がかかり、議論も多く、産業界からの反発を招く可能性がある。一定の規則に違反した場合に罰するのではなく、企業が自発的に行った行動を褒めるというアプローチは、対立を減らすことができると考えている（Morrison, 2021）。

しかし、公式の奨励、業界の同調圧力、ニュースメディアの報道によって導かれる政策は、特定のガイドラインや規則に比べて、コンプライアンスや成果に対する具体的な要求を行うことができない。そのため、政策立案者や提唱者の中には、より詳細で包括的な自主的な枠組みを支持する人がいる一方、強制的な実施を支持する人もいる。例えば、Sustainability Accounting Standards Board が証券取引委員会に ESG 開示基準を採用させることにおいて、強制の立場をとっている。それに対して、将来の法律や規制が ESG の優先順位を強化することを望む政策立案者にとって、自主的な枠組みが徐々に市場に導入されることは、戦略的な前提条件となりうる。企業は、既に採用した変更に対してロビー

活動を行う可能性は低く、特に変更を義務化することで、そのような変更を拒否した市場のライバルに対して競争優位に立てる場合、その可能性は高くなる (Morrison, 2021)。

国際レベルでは、多くの組織が、企業が ESG 課題に関連した開示義務を果たすための様々なフレームワークや手順を開発している。これらの組織には、グローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI)、国際統合報告評議会 (IIRC)、サステナビリティ会計基準委員会 (SASB)、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP)、国連グローバルコンパクト (UNGC) などが含まれる。開発されたフレームワークは、企業に非財務課題の報告方法に関する明確なガイダンスを提供し、企業の社会的責任や環境責任を特定し、対処することを支援する。現在では、多くの企業は、IIRC フレームワークなどの基準に従い、自社の財務情報と非財務情報を合わせた「統合報告書」を作成し公開している。統合報告書以外に、独立した CSR レポートやサステナビリティ・レポートなどを開示することもある。しかし、それらの情報開示には統一した基準がなく、企業として ESG 情報開示を実行する際にも混乱に陥りやすくなっている (伊藤, 2021 ; Larcker et. al., 2022)。

今日、ESG の世界は、民間非営利団体、各国政府や国連内の機関が、企業、特に上場企業による自主的な情報開示や取り組みを促すために、時に協調して取り組んでいる。活動家、学者、政策立案者の間では、ESG コンプライアンス規制の義務化を主張する大きな動きがあるが、多くの自主的な「ESG 穏健派」の存在もある (Morrison, 2021)。つまり、より社会的な ESG 成果を生み出すために、法律規制は強制にするべきか、自主的なアプローチを取るべきかに関して、まだ議論されており、結論がない状態だ。そのため、本研究がより注目しているのは、そうした外部環境に対して企業はいかに自社の ESG 経営を行うべきかのことである。

その課題に対して、本研究は、ESG コンセプトを捉えており、その本質をつかまえるようにした。株式会社が誕生して以来、経営者は企業と社会との関係性に関して同じ問いに直面してきた。それは、いかに会社を構成すればいいのか、従業員にどうやって給料を払えばいいのか、仕入れはどうするか、誰に製品やサービスを売るのかといったことである。社会が求めるものが変化するにつれ、その答えは時代や場所によって様々に変わっている。公的規制が必要である一方、企業による自発的な行動がいつでもその推進のカギであろうと考えている。

実は、多くの ESG 支持者は、主に 2 つのことを重視している。第 1 に、一般的な理想あるいは ESG 目標を公的に受け入れことである。第 2 に、その理想に関連すると思われる企業

レベルの情報を公的に開示することである (Morrison, 2021)。しかし、それらに比べて、より真剣なものを注目するべきである。それは、具体的な政策を採択し、より実質的な成果を上げることだ。そのため、厳しい法律規制の制定にこだわるより、企業はビジネスの強みを発揮し、積極的に ESG 経営にコミットメントし、具体的な成果を達することがより大事だと本研究では主張したい。

つまり、社会全体の ESG 成果を向上させることには、企業による自主的な行動が中核的であると本研究が主張したい。その論点も本研究の研究目的と意義につながっている。すなわち、企業による自主的な行動がもっとも大切であるため、ESG 取り組みに適する科学的な管理手法が必要になってくるからである。

ここまで、本研究は、「企業と社会」に関する議論の先行研究を調査し、歴史発展に遡ることで「企業の ESG 取り組み」のコンセプト、その実務実態を説明してきた。結論として、現在の経営環境において、企業として株主利益を一方向的に重視することは成立できなく、他ステークホルダーの利益も重視するべきだという。最近世の中で注目されるようになっている「ESG」は新しい概念ではなく、企業の社会的責任を要求するより厳しい理論の 1 つだと理解すればいい。ESG 自体はより厳しいと論じた理由として、先述した「ESG 投資」や「ESG の格付け」、「ESG 情報開示に関する法律などの規制制定」といった側面から、社会動向が読めるようになるだろうと考える。それらは企業として ESG 経営にコミットメントする後押しになると本研究が判断している。しかし、評価基準や情報開示基準、政府による強制的な法律規制はまだ議論されており、合意された結果が存在していない。また、自由な経済市場制度を尊重することも重要だと考えている。その 2 つの理由で、社会的に ESG 成果を生み出すためには、企業として自主的な行動が最も重要だと本研究が考えた。そうした結論は本研究の研究目的と意義につながっており、これからの ESG 経営の管理手法を提案すること自体にその必要性の理由となっている。

## 2.2 ESG 統合に関する研究の実態

ESG は新しい社会原則として注目されている中、関連組織が既存の制度に組み入れ、それらを統合させる努力を払わないと、ESG 自体の推進ができないと考えられる。それに対して、学問分野では、「ESG 統合」に関して主に 2 分野の研究がなされている。第 1 には、投資の視点から ESG を論じる社会的責任投資 (SRI) に関する内容であり。第 2 には、持続可能な開発 (SD) から発展した、企業のオペレーションの観点から ESG を論じる内容であ

る。しかし、そのなかで、現存の研究には主に SRI に関するペーパーであり、企業内部かつ企業自体の持続可能な成長に着目したペーパーがあまりないことは現状になっている。Aldowaish et al. (2022) は ESG 統合に関する研究を体系的に調査し、それらの調査をレビューした結果では、企業内部の観点から考えた ESG 統合の研究がかなり少ないと分かった。しかし、企業内部の観点から ESG 統合を議論することは非常に重要で必要であると考えられる。その理由は、ESG コンプライアンスを導入する企業が増えている一方で、企業や社会の持続可能性に対応するために必要な、ESG がビジネスモデルに与える影響に関する知見はまだ十分ではないからである。企業として ESG 取り組みと自社ビジネスとの関連性を曖昧なままに取り扱うのは経済的ではないと判断できる (Aldowaish et al, 2022)。本研究は彼らの研究内容に基づき、SRI と企業内部という 2 分野における先行研究を調べてきた。

### 2.2.1 SRI の観点に関する研究実態

環境問題への関心から、世界的にサステナビリティに対する意識が高まり、従来の利益最大化を目的とした投資から、サステナビリティを目的とした投資へと変化している。現在、金融市場におけるサステナビリティと ESG の融合は、SRI と呼ばれている。SRI は、投資の意思決定プロセスにおいて、環境、社会、ガバナンスの要素を明示的かつ体系的に考慮することに基づく ESG の統合を指す (Widyawati, 2020)。

この分野における多くの文献は、伝統的な投資方式と SRI の財務パフォーマンスを比較することに焦点を当てている。Aldowaish et al. がレビューした結果、1986 年から 2012 年までの SRI に関する研究の中で、ほとんどの論文は、SRI のパフォーマンスに関して伝統的な投資の同様な研究アプローチをとっており、SRI 活動と財務パフォーマンスに正の影響を与えることを示した (von, 2015)。最近の SRI の文献では、より長い期間 (1981-2018) をカバーし、「SRI と伝統的投資の比較」、「投資家行動」、「企業の社会的責任と比較した SRI」、「機関投資家」、「SRI ポートフォリオの構築」という 5 つのテーマを発見した (Aldowaish et al, 2022)。その以降、上述したテーマの拡張として、「企業の持続可能性パフォーマンス測定」、「SRI に関する市場報告と視点」、「政府と利害関係者の視点」、「企業の戦略と持続可能性」、倫理的/持続可能な投資信託といったキーワードも存在していた。また Chatzitheodorou et al. (2020) は、SRI を「社会的課題の解決に

焦点を当てた社会的投資」、「環境投資」、「社会環境投資」、「持続可能性」の4つのタイプに分類している。

SRI の投資戦略に関する検討の中、最も議論されているのは ESG 投資の財務パフォーマンスのことである。つまり、ESG を投資ポートフォリオに影響要素として取り入れれば、本当に積極的な財務リターンをもたらせるかに関することである。それに関して、結論は必ずしも積極的な財務リターンを得られると確保できない。つまり、投資家にとっては、投資意思決定に ESG を考慮するのは必ず報酬をもらえると一概にいけない

Friede et al. (2015) は 2000 件以上の実証的な研究結果を分析し、ほとんどの ESG 投資が財務パフォーマンスに正の影響を与えることを示すことが明らかになった。さらに、欧州企業における ESG の開示と収益性の中に正の関係が見出された (Conca, 2020) 。その反面、マイナスの相関関係を検証できたペーパーも存在している。Camilleri (2021) では、社会的責任のある市場は、ステークホルダーの増加につながると論じた。Landau (2020) は ESG 投資が市場価値へのマイナスの影響を発見し、これを軽減するためにレポートの質を向上させることを推奨した。そのほかには、ビジネスモデルや金融を動かす中核的な問題への考慮不足、ビジネスケースの欠如、データの質の低さ、明確な基準や定義の欠如など、投資家が ESG を統合することのマイナス効果も指摘されている (Choenmaker et al., 2019; Friede, 2019) 。

本研究はファイナンスのディシプリンを取っていないため、SRI のレビューをここまでにしたいと考えた。SRI 分野のレビュー研究によって、金融市場においてさまざまな原因によって ESG 投資は積極的な財務リターンをもたらせないこともあるとわかった。

## 2.2.2 企業内部の観点に関する研究実態

企業内部の観点から考えると、ESG をビジネスモデルへの統合に関して検討されている。企業内部にサステナビリティと ESG を組み入れることの重要性は、文献で議論されている。それらをまとめると、主に以下ようになる。第 1 には、グリーン・ウォッシュ (Green Wash) の不祥事を防げる。Baumgartner (2012) によると、グリーン・ウォッシュが生じたのは、企業としてサステナビリティをビジネス内容や戦略に統合するプロセスに関する意識と知識が乏しいことにあるという。彼らは、TBL の 3 要素を異なる企業戦略に統合することを検討し、リスク軽減のための内向的戦略、正当化のための外向的戦略、効率化のた

めの保守的戦略、全体的なビジョナリー戦略に分類した。サステナビリティをビジネスモデルと戦略まで組み込みこそ、持続可能な成長と発展の原動力が生みだせると主張しており、そのための戦略フレームワークを提唱したことである。次に、Engert et al. (2016) は、組織構造や組織文化、従業員のモチベーション、社内外のコミュニケーションと関連しながら、サステナビリティのビジネスモデル統合の利点を述べていた。

サステナビリティと ESG を企業活動に統合することは持続可能な発展 (Sustainable Development: SD) と名づけられている。SD は、企業活動において、サステナビリティを経済的、環境的、社会的側面とバランスさせながら、業務オペレーションや生産プロセス、組織体制、コーポレート・ガバナンス、企業評価、コミュニケーションなどの企業システムにも取り組むことを意味する (Lozano, 2012)。ESG のビジネスモデルへの統合は、既存のビジネスモデルにおいて ESG の課題を考慮することであり、「価値提案」、「価値創造」、「価値提供」、「価値獲得」といった 4 つの要素からなる (Bocken et al., 2014)。ESG のビジネスモデル統合に関して、3 つの研究分野が存在している。それらは、「統合ビヘイビア」、「統合による利点」、「統合の実践」といったことである (Aldowaish et al., 2022)。

まず、統合ビヘイビアに関して、Muñoz-Torres et al. (2019) は 8 つの ESG 格付け機関を研究対象にし、彼らによる企業の持続可能性評価とサステナビリティ・ビジネスモデルによる価値創造との関連性を検証した。しかし、ESG 評価機関による持続可能性評価が、短期的にも長期的にも ESG のビジネスモデルへの統合を支持しない結論になった。Camilleri et al. (2018) は、ESG とビジネスモデルの統合を企業による統合報告の一部としてみなしている。統合報告を通じて自社のビジネスモデルを主要ステークホルダーに伝えることが期待できると示した。

次に、統合による利点に関して、Turan et al. (2017) は、水力発電系のマレーシア企業は環境分野における持続可能性のレベルが低いことを判明した上で、ビジネスモデルへの ESG の統合として事業の継続と長期的な価値創造を支えられると言及していた。

最後に、統合の実践に関して、Asni et al. (2019) は、マレーシアの電気通信業界の 4 社を研究対象にし、彼らの 2015 年の年次報告に基づき、事業戦略における ESG 実践活動を調査した。その結果、ビジネスモデルとしては、経済活動に対処し、ステークホルダーに ESG 課題を提示するダイナミックなビジネスモデルであるべきだと提唱した。

ESG のビジネスモデルへの統合に関して、企業内部の SD の視点から分析してきた。結論として、それらの研究は企業別また国別といった状況によって、ESG のビジネスモデル統

合に関してさまざまな示唆と知見を提供できた。それにもかかわらず、企業としていかに ESG をビジネスモデルに統合させるかに関して言及していない。特に、ESG のビジネスモデル統合による利点を明確になっている中、その手法に関する研究がより有意義になると考えている。その一方、本研究は企業に ESG 取り組みの合理的な管理手法を提供することを研究目的にしているため、ESG のビジネスモデルの統合手法に 1 つの提案ができると考えている。

## 2.3 ESG 取り組みにおける重要課題

### 2.3.1 統合報告による情報開示に関して

ESG は、本来 UNGC によって機関投資家やアナリストに対して社会的責任を呼びかける際に、提起され、採択されたものである。そのなかで、企業は ESG 情報の開示責任を求められていた。その後、投資家に対する責任投資原則や多様な ESG 情報基準の生み出しによって、企業としては ESG 情報開示を起点にし、ESG 取り組みを真剣に考え、注力せざるを得ないようになってきた。そのため、企業としては、まず ESG 情報開示による挑戦に直面しなければならないと考えられる。ESG 情報開示の方式としては 2 つ存在している。第 1 には、CSR レポートやサステナビリティ・レポートなどによって単独に開示する方法である。第 2 には、国際統合報告評議会 (International Reporting Council: IIRC) の IIRC フレームワークにそった統合報告書を公開する方法である (伊藤, 2020)。

IIRC フレームワーク (2011 ; 2013) は投資家の需要を満たすために、「統合思考」の概念を提唱し、価値創造プロセスの可視化を強調しており、統合報告書を作成するためのオクトパスモデル (図 2-1) を提唱した。その中、統合思考とは、さまざまな業務部門ないし機能部門と、企業が使用または影響する資本との関係性による体系だった積極的な考察のことである。統合思考は、短期・中期・長期にわたる価値創造を考慮した統合的な意思決定および行動に導くということである (IIRC, 2013b, p. 3)。また、価値創造に関する定義している。IIRC フレームワーク (2013b, p. 33) は、価値創造を「企業の事業活動とアウトプットによって引き起こされる資本の増加、減少、変換 (transformation) をもたらすプロセス」と定義している。この定義には、事業戦略による企業内部の価値創造だけで

なく、環境負荷の削減といった社会的課題の解決に貢献する企業外部にとっての価値創造も含まれる。

しかし、伊藤（2020）は、IIRC フレームワークによる統合思考の定義に対して指摘している。具体的には、指摘した論点は3つある。第1に、情報開示の対象は投資家に限定しており、他のステークホルダーまで拡張したことがあるが、それによってこそ情報開示の対象が漠然になってしまった。第2に、価値創造を言及している一方、情報漏洩のようなレピュテーション・リスクに関わる企業内部にとっての価値毀損を抑制する活動といった価値毀損を問題視していない。第3に、情報結合性を重視している一方、いかに結合するかに関して、財務情報と非財務情報の因果関係の明示方法に言及していない。

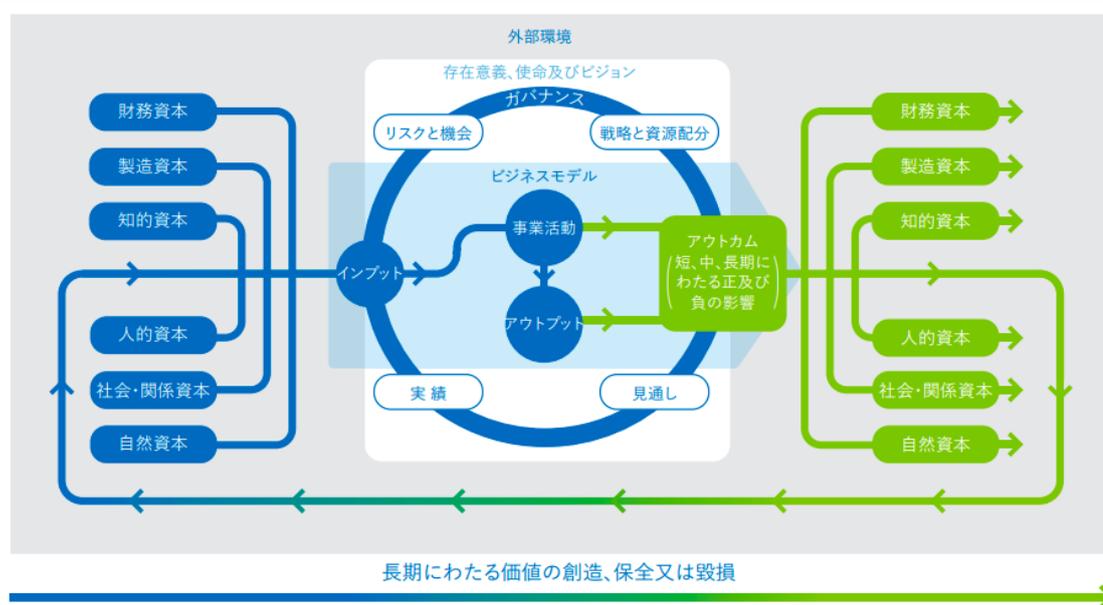


図 2-1 オクトパスモデル

出所：国際統合報告フレームワーク（2021，日本語訳版，p. 21）

そうした指摘に対して、伊藤（2020）は、まず、統合報告書の情報開示対象をステークホルダー志向をとるべきだと述べていた。統合報告書を研究対象として注目している中、「ESG は統合報告書における重要な構成部分であり、ESG そのものはステークホルダー志向」だと主張していた。次に、価値創造のみならず、価値毀損も位置付けしなければならず、統合思考を IIRC フレームワークと異なり、戦略の策定と実行に定義した。最後に、情報の結合性の可視化手法に関して、バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC)

を用いて企業戦略と事業戦略を統合し、財務情報と非財務情報の結合性を可視化するための戦略マップを構築した。

その一方、ESG 情報開示にあたって、統合報告書はそのための 1 つの手法でしかないが、最も用いられている形式になりつつある。伊藤 (2020) には「企業として IIRC フレームワークをバイブルのように活用している」というコメントもあった。従って、CSR レポートやサステナビリティレポートのような非財務情報を単独に公開するのではなく、財務情報と非財務情報の結合性を示しながら企業全体の相關情報をあらゆるステークホルダーへの開示を求めている統合報告書が今後の主流になるだろうと予想される。

統合報告書による企業経営活動への影響に関して、Maniora (2017) は社会学理論に基づき、IR(Integrated Report: IR)の内部化と外部化に関して論述していた。具体的イメージは、図 2-2 の通りである。

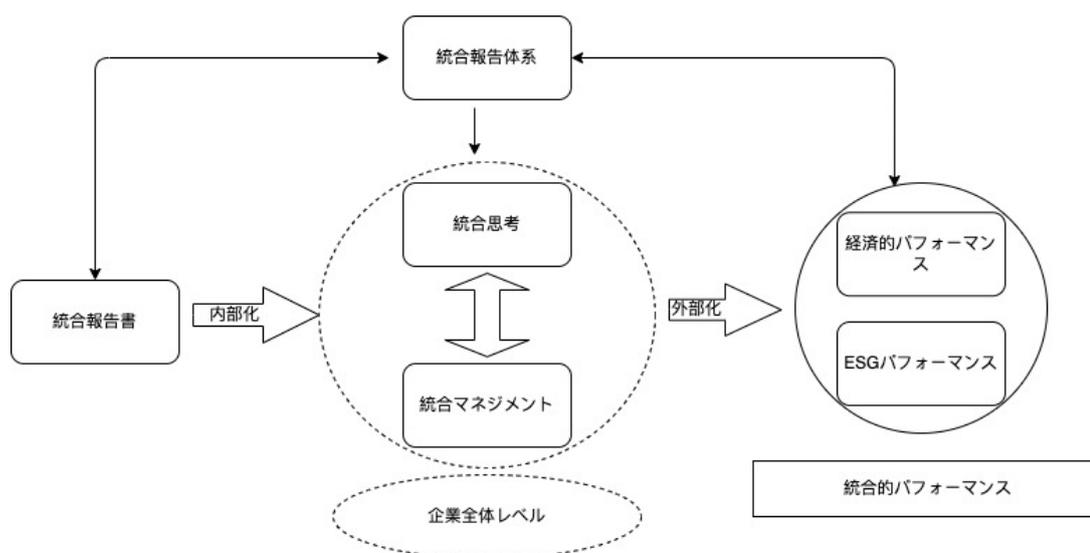


図 2-2 統合報告プロセスの外部化と内部化

出所：Maniora(2017, pp.763)に基づき、著者が作成したものである

Maniora(2017)は、社会学における内面化とは、学習、社会化、同一化を通じて、価値観、信念、規範、態度、基準、あるいは文化のパターンが意識的あるいは潜在的な指導原理として自分のアイデンティティに統合されることと定義されていると述べた。このプロセスは、新しいそれぞれの概念がどのようなもので、なぜその発展が意味を持つのかを学ぶこ

とから始まる。そして、最終的にその新しい概念を自分自身の見解として受け入れるまで、理解の過程を経験する。そうした理論に基づき、IR という社会にて確立された新しい規範のセットの受け入れるプロセスを理解できると主張され、IR による企業の内部変革過程の核心的な要素を可視化できると彼が考えた。

また、一般に、IR は財務報告プロセスと非財務報告プロセスを整合させ、その結果、内部報告システムの再設計に道を開くと主張されている (Eccles and Serafeim, 2011) 。そのため、企業は適応、学習、行動というダイナミックなプロセスを経験する必要がある。それに対して、IIRC(2013)は、「IR は組織の報告方法だけでなく、組織の考え方や行動にも変革をもたらす強力な手法だ」と主張していた。IR に直面した企業は、持続可能性課題をより効果的に管理するという根本的な考え方に順応すべきであり、社会的責任の概念を中核となるビジネスモデルに組み込まなければならない。統合報告書を作成する際の情報収集プロセスから、財務情報と非財務情報の結合プロセス、経営者によって新たな経営リスクと機会を認識する段階、統合報告書が作成され企業内部へフィードバックを提供することにいたる一貫するプロセスを指す (Maniora, 2017) 。

Maniora(2017)は伊藤 (2020) と同様に、統合思考と統合マネジメントを言及しており、IR と統合思考のサイクルによって情報結合性を強化し、質の高い IR 情報によって企業内部の経営意思決定の質を高めることを期待できると論じた。統合マネジメントは一般的に、統合された戦略と統合されたシステムの実施だと定義されている。統合マネジメントは、経営陣が ESG 関連のリスクと機会を識別することによって策定された統合戦略を、統合システム、統合プロセス、企業内部における情報と資源の流れを現実落とし込み、実現できる。そうした意味で、企業としてビジネスモデルで IT と IM の両方を実現できれば、IR は組織変革の重要な推進力として機能すると主張されている (Eccles and Serafeim, 2011)。

上述した内部化の反面、社会学における外在化とは、物質的・文化的産物、社会制度、価値観、信念、規範など、個人によって生み出された産物が、最終的にそれを生み出した人の外部に出ることを意味している (Maniora, 2017)。創造された産物は完成から切り離され、個人のコントロールから外れてしまい、それ自体がかなりの勢いを生み出し、やがて将来的に戻って来て、個人に影響を与えるということである。そうしたプロセスを経済的環境あるいは IR の場合に変換して理解できる。IR の内部効果は、報告企業がその決定、プロセス、戦略、ビジネスモデル、活動を修正することで、最終的に外部化され、例えば、パフォーマンスレベルを変更することによって、企業の境界の外側に持ち出されるのであ

る。したがって、企業の外部の経済的、環境的、社会的、あるいはガバナンス的なパフォーマンスの水準に変化が生じるかどうか、またどのように生じるかは、IRによる内部の変革の程度に依存することになる。要するに、IRの外部化によるIRパフォーマンスは内部化水準に依拠することである。

統合報告が新しい社会規範として不可逆になっている中、Maniora(2017)はIRの観点からESGのマネジメント手法を提案した。IRに取り上げられたESG課題を真剣に取り扱い、取締役会や上級管理職による注目と意識を求め、企業全体としてそのESG課題にコミットメントする。そして、明確なビジョンと戦略を策定し、戦略目標とアクションプランを設定し、企業の成長と発展の方向性の一部になるように努めるべきである。また、ESG課題による非財務情報と財務情報との統合思考がカギであり、ESG課題とビジネスモデルとの統合プロセスを可視化しなければならないと主張した。しかし、ESGのビジネスモデルへの統合は長期的なプロセスであることが多く、完全に発展し、実証し、財務的かつ非財務的利益関連性を把握できるまで数年もかかる場合があると認識するべきだとManiora(2017)が補足した。そうした「長期志向」は本研究の第1章において、ESGコンセプトの本質を理解する際に、まとめたESGの特徴の1つ一致している。また、伊藤(2020)は統合報告書における財務情報と非財務情報の結合性を可視化するために、BSCの活用を提案した際に、BSCを用いて企業外部とともに内部のあらゆるステークホルダー・エンゲージメントを実現でき、戦略策定と実行も行えると主張していた。そういう意味で、Maniora(2017)が構築したIR体系は伊藤(2020)の主張と共通点が存在しており、ESGのビジネスモデルへの統合プロセス可視化やステークホルダー志向、戦略マネジメントといった共通点のことである。

### 2.3.2 ESG取り組みの重要課題に関するまとめ

第2章において、本研究はまずこれまでESG取り組みの実務実態を分析した。その分析結果として、社会課題の解決とサステナビリティを実現するために、提起されたESGでは、さまざまな経済社会主体による動きを後押ししているが、企業自体によって実質的かつ具体的成果を生み出すことが成功のカギとなる。そして、実務に対して、ESG取り組みに関する学問の研究実態を分析した。数多くの研究はファイナンスや財務会計の観点からESG投資を注目しており、企業内部の観点から考えたESGとビジネスモデルとの統合手法に関

する研究がかなり少ない。それは本研究の研究目的につながっており、管理会計の観点から ESG 取り組みの管理手法を提案することそれが解決できると考え、本研究の研究意義と貢献性の 1 つになると考えている。最後に、本研究は企業として IR の挑戦に直面せざるをえない現状を踏まえ、IR の観点から、IR による企業の経営システムへの影響を考察した。結論として、企業として外部ステークホルダーによる ESG 情報開示の要求に対応し、その対応によって内部意思決定の質を高められるように、IR の外部化と内部化を認識すべきであり、ESG 課題をビジネスモデルと戦略レベルまで取り組み、企業の変革を促進しなければならないという。

上述した内容を踏まえ、本研究は ESG 取り組みにおける重要な課題を以下のようにまとめたい。①ESG のビジネスモデルへの統合プロセスの可視化；②企業外部と内部の一貫性を重視しながら、「ステークホルダー志向」と「短期、中期、長期にわたる価値創造」の意識を持つこと；③ESG 課題を戦略レベルに取り入れ、戦略目標とアクションプランを計画し、企業内部の管理システムに整合させることである。そうした ESG 取り組みの重要課題に向けて、本研究は中核内容となる管理手法の提案に進めたい。

### 第3章 CSR とサステナビリティの管理手法

また、Morrison(2021)は、どの時代の倫理慣習でもその時代の産物であり、将来的に進化するものであると述べた。各時代の研究成果は同時代のコンテキストを反映しており、それ以前の研究内容に基づいた上で革新するものである。そのため、ESG に関する取り組みには決して最新かつ最先端な手法をゼロから開発することではなく、これまで応用されてきた手法を活かすことも1つの選択肢だという意味である。前章において、ESG の本質を「企業の社会的責任」、いわゆる「CSR」として理解できると結論づけた。したがって、本章においては、先行研究をもってこれまでCSRに向けた管理手法を分析したい。

前章においては、これまでCSRをまつわった研究成果をまとめていた。そうした内容に基づき、CSRの一致した定義がまだ存在していないが、CSRに関する特質を理解できると考えている。CSR活動は企業として環境と社会を配慮する自発的なことであるため、CSR自体では「ステークホルダー志向」だといえる。また、企業は持続的にCSR活動を進めるために、CSRをコスト負担として取り扱わず、ビジネスモデルと統合させ、事業価値と社会価値との両立を目指すべきである。Porter and Kramer(2006)は、戦略的CSRの概念を提唱し、特定の企業はあらゆる環境・社会課題を解決することが不可能であり、自社のコア・コンピテンシーによって解決できる課題を選択し、それに経営資源を集中し、イノベーションを引き起こしながら、事業価値と社会価値の向上を両立させるべきだという。彼らはCSRを事業戦略に取り込み、それによって市場における競争優位を獲得していくように提唱していた。本研究は、企業経営の経済合理性という視点から考えており、CSR活動を通して社会のサステナビリティに貢献する同時に、自社におけるサステナビリティも大切だと主張したい。それは、前節で論述したTBL(いわゆる、トリプル・ボトムライン)に一致しており、経済的、環境的、社会的といった3つの側面における目標が同時に達成できるようにするべきである。

本研究は、管理会計の観点からESGに着目し、企業経営者に科学的かつ合理的な管理手法を提供することを目的にしている。そのなかで、先行研究の調査を通して、ESG経営における企業の社会的責任(いわゆる、CSR)という本質を探ってきた。従い、ESG取り組みの管理手法を構築するために、これまでCSRに関する管理手法をレビューしたい。その際、上述していたCSRの特質に基づき、TBLの同時実現を目指しており戦略的CSRの管理手法

に絞り込むことにしている。それに対して、本研究はレビュー調査を行い、マネジメント・コントロール・システム (management control system: MCS) という視点から CSR の管理手法を検討したペーパーが多かったと発見した。それらのなかには、サイモンの MCS 理論に基づいて構築したフレームワークや Kaplan & Norton の BSC、Figge et al. によって提唱された SBSC といった 3 種類の管理手法が散見できた。従って、本章では、それらをレビューし、ESG 取り組みへの管理手法を考察するのに示唆を与えたい。

### 3.1 戦略的 CSR

企業戦略は、事業の方向性と範囲に関わるものである (Johnson et al., 2008)。戦略は、組織の長期的な方向性に関わるものであり、市場のニーズを満たし、競合他社に先行し、ステークホルダーの期待を満たし、収益と利益を維持するための資源管理に関わるものである。したがって、企業の戦略的意思決定プロセスは、競合他社に対する競争優位を達成するための事業に関わるものである。競争優位は企業戦略の焦点である。しかし、公共部門と異なって、企業による戦略的意思決定はより広い範囲で一連の経営活動に影響を及ぼしており、企業マネジメントと発展に必要なツールと手続きの変換をもたらす可能性もある (Doppler and Lauterburg, 2001; Senior and Fleming, 2006)。

経営学において、「適合性」という概念が存在しており、経営理論の構築に重要な構成要素として機能してきたものである。(Venkatraman, 1989, pp. 1) その中、戦略と適合性の概念は、組織戦略として、組織資源を経営活動が行われている環境にて活動そのものと関連させるために策定されることだと反映できる。(Neville et al., 2005; Toulan et al., 2006) これらの議論に基づくと、組織は、戦略策定のために事業環境における機会の特定に集中し、組織資源と能力の範囲を適応させて、競争上の優位性を導き出し、収益性を高めることができると読み取れる (Johnson et al., 2008)。そうした意味では、CSR を重視しなければならない現在において、企業の戦略はビジネス環境の適合性と CSR 志向の適合性から構成されるようになり、競争力の高い組織資源の適合性を働かせるものになる。Andrews (1997) は、戦略とは何かという質問に対して、戦略とは企業における意思決定のパターンであると説明した。したがって、戦略は、企業の目的、目標、あるいはゴールを決定し、明らかにし、それらのゴールを達成するための主要な方針と計画を作成し、企業が追求すべき事業の範囲、すなわち、企業がどのような経済的・人的組織であるか、

あるいは意図しているかを定義するものである。このように、企業戦略は、企業が競争する事業を定義し、そうすることで、組織的な能力を競争優位に転換するために資源を集中させる (Woodruffe, 1993; Andrews, 1997)。

一方、CSR を戦略的に展開することで、企業の競争力を高め、社会的課題の解決につながる。ビジネスにおける CSR の戦略的価値は過大評価されていることなく、かなりの科学的知見で明らかにされている。そして、CSR の成果を高め、企業の競争力を強化するために、CSR のパフォーマンスとその戦略的マネジメントへの組み込みの必要性が高まっていることが、ビジネスの現場で示されている。CSR 研究者の意見 (Smith, 2013) によると、CSR 戦略の実施により、企業はコーポレート・レピュテーションやブランドを高め、顧客、規制当局、サプライヤー、投資家といった主要なステークホルダーとの信頼関係による利益を得られるという。リスクマネジメントも改善され、新たなビジネスチャンスをもたらすイノベーションによる収益が増加し、コストが減少する可能性も高い。

CSR 戦略の形成と発展は、企業環境のあらゆるレベルにおいて重要である。内部レベルでは企業の競争優位性が確保され、外部レベルでは企業のビジネスにおける主導的地位が達成される。その結果、最終的には、新しい社会的責任のある経済が形成されることにつながる。それは企業の社会的責任を呼びかける真剣な目標だろうと考えている。

Rangan et al. (2012) は、多様な CSR の取り組みを共有価値の枠組みの下で統一しようとすることは、大多数の企業にとっての CSR 実践の実態を反映していないと指摘していた。それまで、数多くの研究ペーパーでは、企業としてフィランソロピー、サプライチェーン、マーケティング、システムレベルなど、多様な取り組みを一つの傘下に統合するという CSR 戦略を持つべきだと主張していた。そのため、Rangan et al. (2012) は、CSR 戦略は複合的な戦略的アプローチによって、ステークホルダーのニーズに応えることができると主張した。そのアプローチによれば、CSR 戦略には、慈善活動への貢献、バリューチェーンの再構築、エコシステムの変革という 3 つの構成要素があると提唱した。それぞれの要素は、新たなビジネスチャンス、ブランドのレピュテーション、従業員のモチベーション、消費者の満足度、社会的・環境的パフォーマンス、経営効率など、適切な動機づけと利益に貢献するものである。上記のような変化を実現するために、彼らは監査、編集、開発を施行する必要があるとも述べていた。

### 3.2 CSR とマネジメント・コントロール・システム

マネジメント・コントロールとは、経営者が従業員の行動を方向づけるために導入するシステム、ルール、慣行、価値観、その他の活動だと定義できる (Malmi and Brown, 2008, p. 290)。これまで、MCS の概念は、戦略的意思決定を支援する情報を「構造化され、定量的財務情報への重視」からより広範的に移りつつ、「非財務情報の重視」に定着している (Chenhall, 2003)。MCS は CSR の実行にとって無視できない重要性を有している (Arjalie` s and Mundy, 2013; Hosoda and Suzuki, 2015; Laguir et al., 2019)。

Simon(1995, p. 5)は、MCS を以下のように定義していた。MCS とは、「管理者が組織活動のパターンを維持または変更するために用いる、情報に基づく公式なルーティンと手順である」という。そして、Simons (1995) は、組織がどのように MCS を活用して経営戦略を実行しているかを調べるために、以下の 4 つの主要なシステムを含む、Lever of Control (LOC) のフレームワークを開発した。

第 1 には信念システムである。それは、組織の基本的な価値観、目的、方向性を示すために、上位経営者が公式的に伝え、体系的に強化する、明確な組織定義の一連なものである (Simon, 1995, p. 34)。経営者は、組織の変化を促し、新しい戦略や価値を生み出すために、このシステムを利用する。

第 2 には境界システムである。それは、特定の組織定義とパラメータの設定によって定義され、一般的に否定的または限定的な言葉で表現されるものであり、管理者が企業目標の達成を努力し、回避するべきリスクを定義する際に用いるシステムのことである。法律規制のコンプライアンスを確保した上で、戦略目標を定義し、リスクをコントロールするといった役割を果たす (Laguir et al., 2019)。

第 3 には診断システムである。上位管理者が具体的活動を下位のメンバーに委任し、自らの注意が必要な時に下位メンバーからその伝達をしてもらうシステムのことである。上位管理者が目標達成のパフォーマンスを評価するために、目標または計画から逸脱したことを検出するためには、このシステムを利用する。

第 4 には対話式システムである。それは、管理者が戦略的不確実性に対応し、機会を見出すために用いる公式なメカニズムである。こうしたシステムは、上位管理者が定期的に部下の意思決定に関与する際に用いられる。

上述した4種類のMCSはSimonによる開発されたLOCフレームワークの構成要素になる。そのフレームワークを用いて、経営者は戦略における不確実性を管理・統制することができる(Simon, 1995)。

CSRは企業戦略から切り離すことができず、企業の事業戦略にいかなる関係性をしているのかを把握する必要がある(Busaya et al., 2009)。企業としてCSR活動を事業戦略に組み込む必要性が認識した場合、CSRをビジネスモデルと統合させる戦略的フレームワークを構築する必要がある。企業は、このフレームワークを用いて、包括的な方針、慣行、プログラムを策定し、CSR活動を企業全体の事業運営と意思決定プロセスに統合する(Shital, 2014; Ofori and Hinson, 2007)。

CSRとMCSとの関係性に関して、さまざまな研究がなされてきた。そのなかで、前述していたSimonによるLOCフレームワークに基づいて検討されたペーパーが多く、理論的研究と実証的研究に分別して理解できる。まず、理論的先行研究を紹介したい。Gond et al.

(2012)は、組織の戦略にサステナビリティを組み込む際に、MCSが果たす役割について検討した。彼らは、診断システムと対話式システムをベースに、異なる用途を表す8つの組織構成と、そのサステナビリティ・コントロール・システム(SCS)およびMCSの統合モードを定義している。Arjalie`s and Mundy (2013)は、SimonsのLOCフレームワークの利用を拡大した。彼らは、マネジャーが診断システムと対話システムを組み合わせ、トップダウンとボトムアップの戦略のバランスを取りながら、同時に、信念と境界のシステムで機会を特定し、リスクを管理する方法を探った。彼らは、組織がどのようにMCSを使用して、CSRのビジョンと目標を伝え、計画的な戦略と進化する戦略を組み合わせ、適切なCSR活動を推奨し、CSRのパフォーマンスを測定・管理するために、組織がどのようにMCSを使用しているかを説明しました。彼らは、企業がMCSとCSRを統合する方法と、その統合に関わる活動を明らかにしたという。さらに、Laguir et al. (2019)は、SimonsのLOCフレームワークに基づき、組織がMCSを通じてCSR活動をどのように実施・管理するかを検討した。彼らは、信念システムがCSR文化を従業員に伝達する上で重要な役割を果たし、それが従業員の自社のCSR文化に対する意識をさらに向上させる可能性があることを見出した。

それに対して、実証的先行研究を紹介したい。Rinawiyanti et al. (2021)はSimonのLOC理論に基づき、CSR活動を企業戦略レベルに統合するためのフレームワークを提唱し、そのフレームワークの構成要素に関わるCSR活動を明確しながら、インドネシアのジャワ

における製造業会社を調査対象にし、アンケート調査をおこなってデータ収集をした。また、従業員パフォーマンス、業務パフォーマンス、財務パフォーマンスといった3つの変量を被説明変数にし、MCSを用いてCSR活動を企業戦略レベルに統合することは組織にどのような影響を与えるかに関して実証分析を行った。その結果、CSR活動の戦略的統合は従業員パフォーマンス、業務パフォーマンス、財務パフォーマンスに正の影響を与えることに至った。さらに、非財務パフォーマンスとなる「従業員パフォーマンス」と「業務パフォーマンス」はCSRの戦略的統合と財務パフォーマンスとの相関関係において調節変数として機能するとわかった。それは、CSR活動におけるステークホルダーの重要性を説明できると考えられる。要するに、Rinawiyanti et al.の研究によって、MCSを用いてCSR活動を戦略的に事業内容に統合することが可能だと明らかになっており、そうした統合も企業の財務パフォーマンスを向上させる可能性もあると検証できた。

それ以外に、Adib et al. (2021) はステークホルダー・エンゲージメントの観点から、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 System: SMCS) を構築し、CSR戦略の管理手法を提唱した。SMCSはサステナビリティを顕著な位置付けにしている管理枠組みのことである。彼らは、それまでCSR戦略の内部統制に関する研究成果が欠けていることに問題意識を持ち、CSR戦略とMCSに関する先行研究を調べ、BSCやSBSCなどのアプローチを評価した。その上で、SBSCは伝統的なBSCより、サステナビリティの視点を加えているため、CSR戦略に求めるTBLを確保できる。それにもかかわらず、SBSCは現在では、実践事例がまだ少ない以外、構造的に3種類の形が存在している。しかも、その3種類はビジネスそのものを中心におらず、サステナビリティを中核な位置にしている。そのため、SBSCを実際に企業内部に導入する場合、実践可能性が低い懸念があると批判した。Adib et al. (2021) は複数の管理枠組みを対照し、SimonのLOCフレームワークに基づいてCSR戦略を企業内部に落とし込むためのSMCSを構築した。具体的に、①ビジネスを理解するとともに、CSR戦略を定義する、②CSRの取り組みと主要なステークホルダーを結びつける、③KPIを定義する、④評価、記録および学習する、⑤外部と内部に対するコミュニケーションといった5つの構成要素がある。その実行流れは図表2-1の通りである。

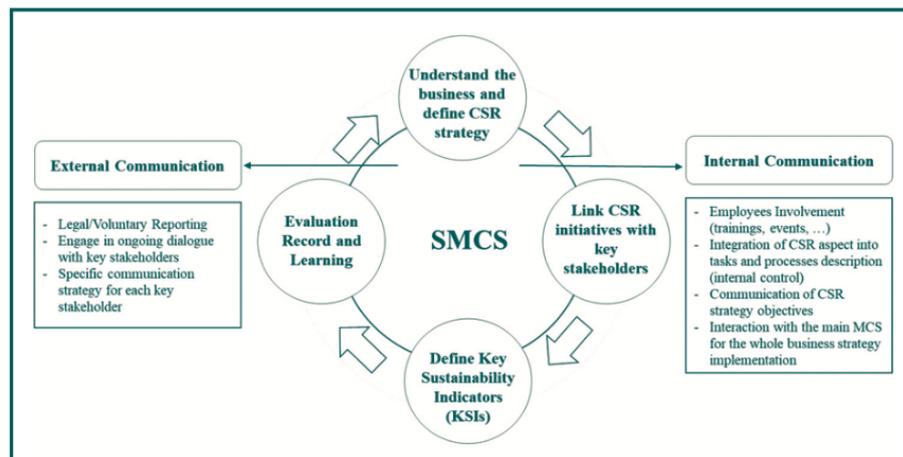


図 3-1：サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム

出所：Adib et al. (2021)

### 3.3 CSR と BSC に関して

バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) は、管理会計の短期主義や過去志向の問題点を解決するための業績評価の新しいツールとして 1990 年代初頭に開発された管理枠組みである (Kaplan and Norton 1992)。BSC のコンセプトは、投資資本の効率的な活用が競争優位の唯一の決定要因ではなく、知的資本、知識創造、優れた顧客志向などの無形資産がますます重要になってきているとの前提に立っている。そうした背景をきっかけとして、Kaplan と Norton は、企業戦略を 4 つの視点からとらえ、新しい業績測定・管理手法を提案した (Kaplan and Norton 1992; Kaplan and Norton 1997; Kaplan and Norton 2001)。

BSC の役割の 1 つは、事業戦略を、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、「学習と成長の視点」といった 4 つの視点によって因果連鎖を形成させ、その戦略内容を可視化することにある。こうした因果関係のある戦略目標に基づき、各視点における戦略テーマと測定尺度、目標値、アクション・プランを策定し、戦略を実行段階に落とし込む (Kaplan and Norton 1997, p.28)。

Kaplan と Norton はその 4 つの視点における戦略目標を「遅行指標」、「先行指標」に区別している。遅行指標は、各視点における戦略の中核課題となる戦略目標が達成されたかどうかを示す指標である。その一方、遅行指標に比較して、先行指標は非常に会社固有なものになる。それらは会社の特定の競争上の利点を表現し、ビジネスユニットの特定の

戦略に基づいて、コア戦略目標の達成に最も影響を与える主要なパフォーマンス・ドライバーを示している（櫻井，2019）。

このように、BSC は、戦略を 4 つの視点における目的、尺度、目標に変換することができる。しかし、戦略を緩やかな指標や尺度の集まりで表すのではなく、それらを因果関係で結びつけている。戦略に基づいて目標やアクション・プランを策定・定義し、財務の視点からトップダウンで他の視点に展開することで、どの影響要因が遅行指標、ひいては目標の達成に最も影響を及ぼすかが明らかになる。このような戦略特有の影響要因は、因果関係によって反映され、BSC の各視点にあるすべての目標、指標、測定値を直接的または間接的に、長期財務目標を持つ財務の視点へと階層的に結びつけている。

注目すべきなのは、先行指標と遅行指標の因果関係は個々の視点内において存在するだけでなく、BSC の 4 つの視点を通じて因果連鎖を構築することで発生していることである。つまり、下位の BSC の先行指標が上位の BSC の遅行指標となるという。そのように戦略を展開すると、4 つの視点を通じて、遅行指標（財務指標）が先行指標／業績ドライバーと組み合わせられる状況になる（Kaplan and Norton, 1997, pp.8）。そのように、ビジネスユニットの戦略を中心的な戦略テーマを明示し、因果連鎖によって先行指標を遅行指標に関連づけ、組織内におけるすべての経営資源と活動を戦略の実現に向けさせることができ、また、戦略の伝達もより円滑に済む。

業績評価のツールとしての BSC は、当初の概念を超えて、戦略的マネジメントの概念へとさらに発展した。すなわち、BSC の 4 つの視点において、あらかじめ定義された事業戦略を一貫して適用・策定することにより、戦略立案と業務計画の間のギャップを埋め、戦略目標の長期的達成を保証するものである（Kaplan and Norton, 2001, pp.65）。特に、Kaplan と Norton は、BSC の戦略的マネジメントシステムを、ビジョンと戦略の明確化と可視化、コミュニケーションと連携、計画と目標設定、戦略的フィードバックと学習の 4 つの部分プロセスに細分化した。Kaplan と Norton が説明した 4 つの重要なマネジメント・プロセスのうち、主に第 1 のプロセスであるビジョンと戦略の明確化と可視化は中心課題になる（Radcliffe, 1999, p. 8）。

BSC は、その内容もマネジメントシステムとしての展開も、トップダウンで指示される。したがって、戦略を可視化できるようにするためには、トップマネジメントがその戦略に同意する必要がある、策定された BSC に関して組織内部で共通認識を取れる経営基盤も必要である（Kaplan and Norton 1997, pp. 11, 186）。このため、まず上位管理者によって策

定された戦略を、目的とアクション・プランに明確化かつ可視化し、因果関係を持たせるようにする。4つの視点において、戦略の主要成功要因と主要な業績決定要因(Key Performance Indicator: KPI)をそれぞれ特定し、その4つの視点を因果関係で結びつけ、財務の視点に向かせる。その結果、戦略を成功裏に実現するための基本的な前提条件を反映した、階層的な因果関係のネットワーク、いわゆる、戦略マップができあがる(Kaplan and Norton 1997, p. 28)。

CSRとサステナビリティの管理手法に関して、ここまで、Simonによるマネジメント・コントロール・システムおよびKaplan & NortonによるBSCを論じてきた。その二者の区別としては以下の通りである。Kaplan(2009)は、BSCはSimonによって提唱されたマネジメント・コントロール・システムの正式システムの「診断システム」、「対話式システム」に当てはめると述べていた。しかし、Simonによるマネジメント・コントロール・システムは企業によって活用される際に、より個別化になる以外、企業価値の創造プロセスを因果関係で可視化することができないと指摘していた。

また、CSR戦略のマネジメントにおいては、BSCとその妥当性をまつわって多くの批判がなされてきた。その1つは、BSCが株主(財務の視点)、顧客(顧客の視点)、従業員(内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点)といった3つのタイプのステークホルダーしか認めておらず、CSRと密接に関連する環境・社会問題というのを無視していることである(Kang et. al, 2015)。CSRは、TBLいわゆる環境的、社会的、経済的の同時改善を達成するために、企業の積極的かつ自発的な貢献を求めている。また、BSCのかわりに、CSRの管理手法として方針管理の方がより柔軟かつ有効だと検証できたこともある。要するに、Kaplan and Nortonによって提唱された従来のBSCはCSRの管理手法として一致した意見がなく、合理性かつ有効性に関して懐疑されているといえる。

一方、Figge et al. (2001, 2002)は、そうした問題意識によって企業の経営戦略に外部の環境・社会的側面という視点を組み込むために、BSCに非市場の視点を加えることを提案し、Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)を提唱した。Figge et al. (2001, 2002)は、SBSCは戦略的な環境・社会的側面の発見を助けるだけでなく、戦略の実行プロセスを強化し、CSRを企業業績評価に組み込むモデルを提案している。彼らの研究成果に基づき、CSRとサステナビリティ向けのマネジメントシステムが研究し、SBSCの設計、構築、活用と応用成果をまつわって検討されてきた。

## 第4章 SBSC とその活用に関して

### 4.1 サステナビリティ・バランスト・スコアカード

環境・社会問題の重要性が高まるにつれ、過去10年間に多くの企業が特定の環境・社会マネジメントシステムを導入してきた。しかし、これらのシステムが企業の一般的な経営システムに統合されることはほとんどない。その結果、利益重視の企業であっても、環境・社会マネジメントが企業の経済的成功に結びつかないことがほとんどであり、環境・社会マネジメントの経済的貢献は不明確なままになっている。企業の経済的、環境的、社会的パフォーマンスを同時に向上させたいという思いから考えると、この統合性の欠如は、持続可能な経営にとって大きな障害となる。

戦略的マネジメントツールとしてのBSCは、企業の戦略に関連する主要な課題を特定し、それらの課題が企業戦略の達成にいかに関与しているかを説明し、可視化することを目的にしている (Kaplan and Norton, 1997)。そうしたバランスト・スコアカードの手法は、環境・社会マネジメントを企業の一般的なマネジメントと統合するために利用することが期待されている。近年、バランスト・スコアカードによるサステナビリティ・マネジメントの基本的なアプローチと方法論が詳細に議論されるようになった (Figge et al. 2001a, 2001b and 2002)。バランスト・スコアカードによる持続可能性管理は、持続可能性のトリプルボトムライン (経済的・環境的・社会的) を1つの包括的な管理ツールに統合することで、従来の環境・社会マネジメントシステムに対するアプローチの欠点を克服するのに役立つ。

BSCには、持続的な競争優位を達成するために重要な側面があらゆる含める必要がある。競争優位の創造と維持は、企業の経済的成功を持続的に確保することにつながる。したがって、BSCの4つの視点には、重要な活動が含まれ、原因と結果が関連付けられている。BSCの策定においては、トップダウンのプロセスで、長期的な財務目標からすべての視点の目標が導きだされる。このBSCの階層構造によって、すべての事業活動の経済的志向が保証される。因果関係の連鎖をいかにうまく管理できたかを把握するために、それぞれの

観点で KPI が策定される。管理会計は、この重要業績評価指標と経済的成功を測定するための情報を提供することで、企業の内部管理活動に貢献できるようになっている。

BSC の階層的な特性は、環境および社会的なパフォーマンスの管理にも利用することができる。環境・社会的施策と企業の環境・経済的成功の関係は、明確に考慮されなければならない。BSC は、財務的な目標に貢献する環境・社会的側面を特定し、管理することを支援することができる。したがって、SBSC は、経済的、環境的、社会的な観点から企業の業績を持続的に向上させるという、サステナビリティの概念の中心的な要件を満たすものである。BSC は、貨幣的に測れない無形資産の要素も考慮できるため、持続可能性の 3 つの次元すべてを統合することに特に適している。

環境・社会的側面は、まさにこうした特徴を示すことが多いため、SBSC を開発するためには、経済的成功に関連する環境・社会的側面を決定し、BSC に統合することが必要である。他の戦略的側面と同様に、環境・社会的側面も環境・経済的側面と因果関係を持たなければならない。それぞれの因果関係を管理し、持続可能性のパフォーマンスを測定するためには、戦略的に関連性のある持続可能性の課題について指標を定義する必要がある。

## 4.2 SBSC の構築アプローチ

BSC に環境・社会的側面を取り入れるには、基本的に 3 つの方法が考えられる。第 1 に、既存の 4 つの標準的な視点に環境・社会的側面を統合する方法である。第 2 に、環境および社会的側面を考慮するための追加的な視点を加える方法である。第 3 に、特定の環境・社会スコアカードを策定する方法である (Epstein, 1996, pp. 73; Figge et al., 2001a ; 2001b) 。

まず、既存の BSC の 4 つの視点に環境・社会的側面を統合する方法である。環境・社会的側面は、他のすべての潜在的な戦略的関連側面と同様に、既存の BSC の 4 つの視点に統合することができる (Epstein, 1996, p. 73; Figge et al., 2001a ; 2001b) 。つまり、環境・社会的側面は、それぞれの中核的な戦略テーマや業績ドライバーを通じて 4 つの視点に統合され、そのために、遅行指標、先行指標、目標・測定値が策定されることになる (Kaplan and Norton, 2001, pp. 90) 。このようにトップダウンで導き出された環境・社会的側面は、BSC の 4 つの標準的な視点の枠組みの中で、戦略的に関連するものが特定される。その結果、環境・社会的側面は従来のスコアカードに不可欠な要素となり、原因と

結果のリンクに自動的に統合され、財務の視点とビジネス戦略の成功に向け、階層的に方向づけられることになる。

既存 BSC における 4 つの視点のすべてにおいて、BSC の論理は最も経済的な領域に限定されている。市場メカニズム以外の交換プロセスについては、ほとんど考慮されていない。したがって、環境・社会的側面を 4 つの標準的な視点の下に統合するというアプローチは、すでに市場システムに統合されている戦略的に重要な環境・社会的側面にとって特に適切である。例えば、環境配慮型の顧客層をターゲットとする企業であれば、顧客視点の中核指標である「市場シェア」は環境志向の側面を持つことになる。また、先行指標である「製品の特徴」も環境的な側面を持つことになる。

第 2 のアプローチは非市場的な視点を追加するというアプローチである。前述したように、環境・社会的側面や希少性は、市場価格の付与を通じて市場交換過程にまだ完全に統合されていない。その理由は、基本的に環境的・社会的側面は、社会的構成要素として非市場システムに由来するものだからである。このように、環境的・社会的側面は、ある程度で内面化されてきたが、多くの環境的・社会的側面は、まだ市場調整メカニズムに統合されていないため、しばしば外部性を表しているのである。しかし、社会経済的合理性のモデルによると、企業が商業経済的な領域だけで活動しているのではないことを示している。公的に観察されるように、制度は経済的な問題だけでなく、社会文化的な問題や法的な問題など、他の問題にも直面する。社会的構成要素として、環境および社会的側面はあらゆる領域で出現し、市場交換プロセスだけでなく、他のメカニズムを通じて、企業にとって戦略的な関連性を持つようになる可能性がある。

そのため、環境・社会的側面のそうした特質を考えると、市場システム外から戦略的に関連する環境・社会的側面を統合するためには、市場システムのみを反映した標準的な BSC 構造を、さらなる視点を追加することで拡張する必要があることは明らかである。Figge et al. (2001a; 2001b; 2002) は、戦略的に重要だが市場統合されていない環境・社会的側面を統合するために、いわゆる非市場的な視点を追加で導入することを提案している。また、Kaplan and Norton (1997, p. 33) は、BSC の企業固有の策定には、視点の名称変更、追加が必要であることを指摘している。非市場的視点の追加導入が正当化されるためには、市場システム外の環境・社会的側面が、当該企業の戦略を成功裏に遂行するための戦略的中核をなすものであることが明示的に示されていなければならない。このように、環境的・社会的側面が市場外から企業の成功に大きな影響を与える一方、BSC の 4 つの標

準的な視点の中でその戦略的関連性に応じて反映されない場合、追加の非市場的視点の必要性が生じるのである。

市場システムの外部にある戦略的に重要な環境・社会的側面は、従来の BSC の 4 つの視点すべてにおいて、企業のパフォーマンスに影響を与える可能性がある。つまり、直接的に（財務の視点に関して）、また間接的に（他の視点に関して）、経済的な関連性を持ちうるということである。このように、非市場的な視点が加わることで、従来の 4 つの視点すべてに影響を与えることができる。従来のスコアカードの策定プロセスと同様に、非市場的視点の戦略目標と先行指標も特定され、それぞれの尺度によって再現されなければならない。これらの指標は、階層的な原因と結果の連鎖によって、財務的な視点にリンクされます。その結果、戦略的に関連する非市場的要素についても、経済的志向と戦略との連動したマネジメントが保証される。しかし、特定の事業戦略に対して SBSC を策定する際に、追加の非市場的視点が必要かどうかの判断は、事前にはできず、策定の過程でしかできない。

第 3 のアプローチは特定の環境・社会スコアカードを作成するアプローチである。環境・社会的側面を BSC に組み込むための 3 つ目の方法は、企業のコア・スコアカードから環境・社会的スコアカードを演繹することである。この際、従来のスコアカードと並行してスコアカードを作成することはできないことに留意する必要があります。つまり、環境・社会スコアカードは、統合のための独立した代替案ではなく、先述した 2 種類の拡張版にすぎないということである。現在論じている演繹型スコアカードは、企業の既存のコア・BSC システムからその内容を発展させたものであり、したがって、上記の 2 つのアプローチによって戦略的 중요性と因果関係の連鎖における位置が特定された後、環境および社会の側面を調整、整理、さらに区別するために主に使用される。このようなスコアカードは、環境マネジメント部門のような内部サービス部門と戦略的事業部門およびそのスコアカードとの関係を明らかにするのに役立つ (Kaplan and Norton, 2001, p. 48)。それによって、環境・社会スコアカードは、戦略的に関連するすべての環境・社会的側面を調整し、BSC システム全体と統合することができる。

上述したように、SBSC を構築するための 3 つのアプローチには根本的な違いが存在する。一方、最初の 2 つのアプローチ (4 つのコア視点への統合、および第 5 の視点の追加) は、ビジネスユニットのコアスコアカードの構造を参照している。一方、3 つ目の演繹的環境・社会スコアカードは、コアスコアカードから派生したものである。言い換えれば、

コア・スコアカードシステムに対して最初の2つのうち少なくとも1つが実現された後のみ、演繹される環境または社会スコアカードが策定されることが可能である。演繹型のスコアカードの内容は、戦略的ビジネスユニットの上位のBSCに由来する。SBSCの構築プロセスにおいて、演繹された環境・社会的スコアカードの策定は、第二段階の可能性に過ぎず、第一段階は常に、戦略的に関連する環境・社会的側面を、先述した最初の2種類の方法で中核となるBSCに統合する必要がある。その理由は、最も有効かつ合理的なSBSCの形式としては何かを探究した研究の主張によって、説明できる。

実際にSBSCの戦略マップを構築する際に、構築方法には2つの軸が存在している。1つ目は戦略マップの階層構造の選択である。それは企業の価値創造システムと関係しており、企業の収益の経営目的における位置付けに関係しているという。いわゆる、ビジネスの収益性を第1位にするか、それとも、サステナビリティの実現の下位にするかということである。2つ目は、各視点のパフォーマンスを測定するための実質設計である。それは企業のサステナビリティ戦略に関連している。それは、上述していた環境・社会の側面はいかに従来のBSCに統合するべきかの問題である。そうした2軸によって、SBSCの形式は多様になっている。しかし、最も有効かつ合理的なのは、従来のBSCにおける4つの視点に環境・社会の視点を加える方法また、非市場的視点を加える方法である。その理由は、従来のBSCの因果関係による階層構造を確保した上で、サステナビリティの管理手法を探るこそ、経済的、環境的、社会的といったトリプルボトムラインの同時実現を追求できるからである (Hansen & Schaltegger, 2013, pp. 205)。

### 4.3 SBSCの構築プロセス

前節までの推論に基づき、SBSCの策定プロセスはいくつかの基本的な要件を満たす必要がある。

第1に、環境・社会的側面を経済的に管理するプロセスが必要である。

第2に、サステナビリティ・マネジメントの経済的志向の結果として、環境および社会的側面は、企業の一般的な経営システムと統合する必要がある。

第3に、ビジネスユニットの戦略や環境・社会的側面の特性や要求を正確に満たすSBSCは、一般的なものであってはならない。したがって、このプロセスは、策定されたSBSCがビジネスユニットに固有であることを保証しなければならない。

第4に、ビジネスユニットの環境・社会的側面は、その戦略的関連性に応じて統合する必要がある。これには、非市場的な視点の追加導入が必要かどうかという問題も含まれる。

このような要件に基づき、SBSCの策定プロセスは大きく3つのステップに分けることができる。①戦略的なビジネスユニットを選択する必要がある。このステップは、そのビジネスユニットが実際に戦略を持っていることが前提になる。②環境・社会的側面を特定する。③これらの側面が特定のビジネスユニットの戦略にどのような関連性を持っているかを判断しなければならない。図3-1は、このプロセス全体の概要を示している。

ステップ①としては、ビジネスユニットの選択に関することである。Kaplan and Nortonが開発したBSCは、事業単位での戦略的マネジメントを目的としている

(Kaplan and Norton, 1997, pp. 161)。したがって、最初のステップとして、SBSCを策定するビジネス・ユニットを選択する必要がある。中小企業では、ビジネスユニットのレベルは企業レベルと同一である場合があるが、大企業やグループでは、異なる顧客セグメントを対象とする複数のビジネスユニットが存在し、それらはしばしば独立したプロフィットセンターとして組織化されていることが多い。ビジネスユニットの選択はこのビジネスユニットのための作戦があることを前提にする。BSCは戦略策定のためのツールではなく、既存の戦略を一貫して可視化し、その戦略の実行を強化するためのものであることに留意することが重要である(Kaplan and Norton, 1997, pp. 36; Kaplan and Norton, 2001, pp. 104)。したがって、BSCの策定は、独立したプロセスではなく、競争上の位置付けと戦略策定のより広範な枠組みの一部である(Kaplan and Norton, 2001, pp. 40)。このことは、SBSCの策定においても同様である。SBSCを策定する前に、トップマネジメントは、戦略とは何かについて共通の合意に達する必要がある、それが持続可能性の問題を明示的に言及しているか否かにかかわらず、その合意に達することが必要である。

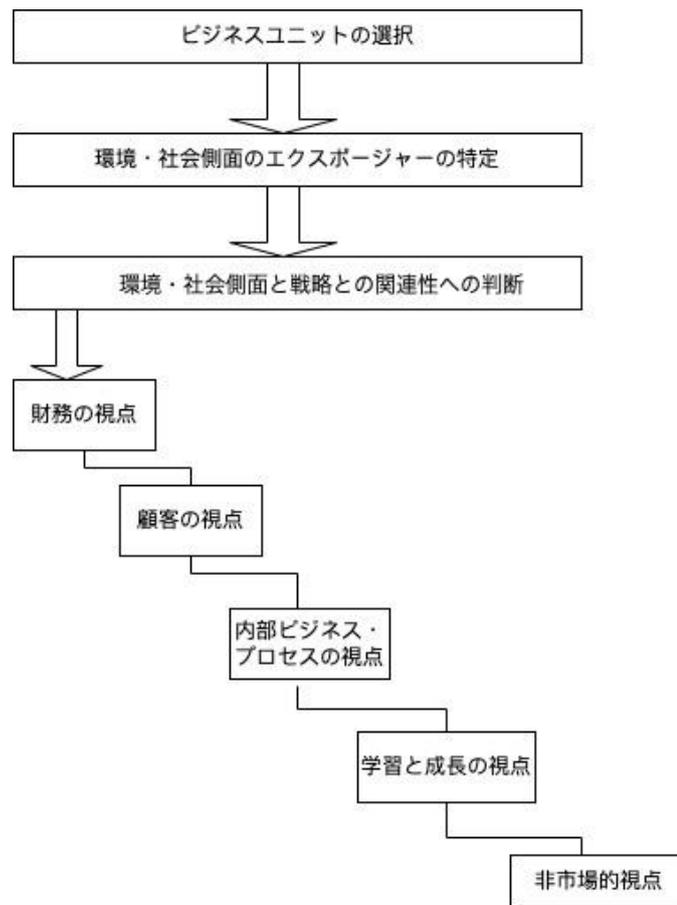


図 4-1 SBSC の策定プロセス

出所： Figge et al. ( 2001a, p.36) に基づき著者が作成したもの

ステップ②としては、選択したビジネスユニットの環境・社会的エクスポージャーの特定である。SBSC が選択されたビジネスユニットの特定のニーズに適合するようにするために、そのビジネスユニットに影響を与える環境的・社会的側面を特定することを第 2 段階にしている。その結果、環境および社会的なエクスポージャーのプロフィールが作成されるようになる。このステップの目的は、戦略的に関連する可能性のあるすべての環境および社会的側面を包括的にリストアップすることにある。

環境的側面に関する特定は表 4-1 を参照することができる。事業単位の世界エクスポージャーを特定するためのものである。この枠組みの目的は、事業単位の業務と製品に起因するすべての環境要因を特定することである。すべての環境問題は最終的に物理的または化学的な介入に遡ることができるため、これらの介入は最終的に事業部が引き起こす環境影響に責任がある。この利点は、環境への介入に伴う事業単位の環境エクスポージャーの特定が、企業の業務と製品に密接に関連することである。事業部固有の世界エクスポージャ

一を得るためには、事業部のすべての活動と製品を、表 3-1 が示すように、フレームワークのカテゴリーと照合する必要がある。戦略的に関連する可能性のある側面を省略することなく、環境エクスポージャーの包括的かつ事業部固有のプロフィールを作成するために、関連するすべての環境介入を考慮することが重要である。

〇〇ビジネスユニットの環境エクスポージャーの特定	
環境介入の種類	ビジネスユニット特定の発生
排出（空気、水、土壌）	……
廃棄物	……
材料投入量/材料集約度	……
エネルギー集約度	……
騒音振動	……
廃熱	……
輻射	……
自然景観への直接介入	……

表 4-1：ビジネスユニットの環境エクスポージャーの特定フレームワーク

出所： Figge et al.（2001a, p.36）に基づき著者が作成したもの

戦略的に重要な社会的側面は、環境的側面と同様に特定することができる。しかし、社会的側面は非常に多様であり、また、環境的側面のように自然科学に共通の基盤がないため、社会的側面の包括的な分類を実現することは非常に難しい。むしろ、社会的側面は、関係するさまざまな企業自身の好みや価値観に大きく依存する (Clarkson, 1995, p. 102)。したがって、社会的側面をその内容によってではなく、むしろ関与するアクターによって分類することが望ましい。ステークホルダーアプローチ (Freeman, 1984) は、異なる社会的主張に関わるアクターを分類するための有用な枠組みを提供している (Clarkson 1995)。したがって、ビジネスユニットに関する社会的課題は、潜在的に関連するステークホルダー・グループ (Liebl, 1996) の包括的なフレームワークに体系的に従うことによって特定することができる (表 4-2)。ビジネスユニットの潜在的な関連ステークホルダーグループは、内部のステークホルダー、バリューチェーン上のステークホルダー、地域社会のステークホルダー、社会のステークホルダーの間で区別することができる。さらに、横断的な分類として、直接的ステークホルダーと間接的ステークホルダーといった 2 種類に区

別することができる (Rowley, 1997)。直接的ステークホルダーは、直接の材料資源交換の流れによって会社に関連しているそれらのグループであり、一方、間接の利害関係者とは、そのような直接の材料交換の流れが確立されていない。最初のステップとして、ビジネス単位のためのすべての適切なステークホルダーのグループは識別されなければならない。第二段階では、これらのグループが提起する社会的要求や問題を特定しなければならない。表 4-2 に示すような枠組みを設定することで、ビジネスユニットの社会的エクスポージャーの具体的なプロファイルを得ることができる。

〇〇ビジネスユニットの社会エクスポージャーの特定							
直接的ステークホルダー				間接的ステークホルダー			
企業内部	バリュチェーン	本地 コミュニティ	社会	企業内部	バリュチェーン	本地 コミュニティ	社会
具体的 ステークホルダー①、 ②…	具体的 ステークホルダー①、②…	具体的 ステークホルダー①、 ②…	具体的 ステークホルダー①、 ②…	具体的 ステークホルダー①、 ②…	具体的 ステークホルダー①、 ②…	具体的 ステークホルダー①、 ②…	具体的 ステークホルダー①、 ②…
課題①、② …	課題①、②…	課題①、② …	課題①、② …	課題①、② …	課題①、② …	課題①、② …	課題①、② …

表 4-2 : ビジネスユニットの社会エクスポージャーの特定フレームワーク

出所 : Figge et al. ( 2001a, p.36) に基づき著者が作成したもの

ステップ③としては、環境・社会的側面の戦略的関連性への判断である。従来の BSC と SBSC のいずれにおいても、中核となるステップは、戦略的に関連性のある側面を特定し、整合させることである。このステップの目的は、ビジネスユニットのために策定された戦略を、因果関係のある目標と指標に変換することである。前述のように、BSC は、戦略的に最も関連性の高い側面を特定し、これらを財務的観点で測定される長期的な財務的成功に向けて因果的かつ階層的に関連付けるために使用することができるツールで

ある。Kaplan and Norton (1997) は、BSC の策定にあたり、財務の視点から始まり、すべての視点で戦略的に関連性の高い側面を特定するトップダウンプロセスを提案している。原則的に、このアプローチは SBSC の策定にも用いることができる。唯一の違いは、BSC における 4 つの標準的視点に加えて、環境および社会的な側面も考慮しなければならない点である。各視点において、遅行指標で表される戦略的中核課題と、先行指標で表されるパフォーマンスドライバーを、選択したビジネスユニットの特定の戦略に合わせて決定する必要がある。図 2-2 に示すように、財務の視点からカスケードで各視点に入ることで、戦略的に関連する側面の階層的な因果関係が保証される。これにより、ビジネスユニットのすべての戦略的関連性を、その戦略の成功裏の変換、ひいては長期的な経済的成功に向け、整合させることができる。

他のすべての経営課題と同様に、環境・社会的側面の戦略的関連性についても 3 つの段階に分けることができる。①環境または社会的側面は、遅行指標を定義する必要がある戦略的中核課題を表すことができる。これらの遅行指標は、当該視点における戦略的中核事項が達成されたかどうかを測定するものである。Figge et al. (2001a) が Kaplan and Norton (1996, p. 4) に基づき、各視点における遅行指標を策定するための一般的なカテゴリーを提案した (表 4-3 参照)。②パフォーマンスドライバーは、先行指標のことであり、遅行指標に反映される各視点での成果がどのように達成されるかを示すものである。パフォーマンスドライバーは非常にビジネスに特化したものであるが、その特定をサポートするためのカテゴリーは Figge et al. (2001a) の研究のなかで用意されている (表 2-4 参照)。環境・社会的側面がパフォーマンスドライバーとして機能する場合、先行指標は環境・社会問題を反映する。③最後に、環境問題や社会問題は、診断指標に反映される衛生要因にもなり得る。衛生要因 (Herzberg et al. 1999) は、事業の成功を保証するために十分に管理されなければならない問題であるが、これらの要因に対処しても競争優位にはつながらない (Kaplan and Norton, 1997, pp. 156)。つまり、衛生要因とは、企業の戦略を成功裏に遂行するための必要条件ではあるが、十分条件ではないため、これらの要因は BSC の一部とはならない。

環境・社会的側面は、戦略的関連性のあるすべての側面と同様に、戦略的関連性に応じて分類され、スコアカードシステムに統合されなければならない。各視点における環境・社会側面の戦略的関連性を判断するために、表 4-5 に示すようなマトリクスを用いることができる。環境・社会的側面が戦略的中核課題、業績ドライバー、あるいは単なる衛生要

因であるかを判断するために、図 3-1 に示すように、環境・社会的側面をカスケード型のトップダウンプロセスで遅行指標・先行指標（表 4-3、4-4 参照）に照らし合わせて、各視点で確認することができる。その 4 つの標準的視点を通過する際に、以下の 4 つの質問に答えることで、関連するすべての環境および社会的側面を体系的にチェックすることが有用である。第 1 に、環境・社会的側面は、当本部の事業戦略上、戦略的な中核をなすものであるか（→環境・社会的な遅行指標）。第 2 に、環境または社会的側面は、戦略的な中核課題に大きく貢献し、したがって、我々のビジネスユニットの事業戦略のパフォーマンスドライバーとなるか（→環境または社会的先行指標）。第 3 に、戦略的な中核課題の達成に対するパフォーマンスドライバーの実質的な貢献は何か。第 4 に、環境や社会的な側面は、単に衛生的な要素であり、適切に管理されなければならないが、特に戦略的優位性や競争優位性にはつながらないのだろうか。（Figge et al, 2001b; 2003）

財務の視点	顧客の視点	内部ビジネス・プロセスの視点	学習と成長の視点	非市場的視点
収益成長	市場シェア	イノベーション・プロセス	従業員維持	行動自由
生産率成長	顧客獲得	業務プロセス	従業員生産性	正当性
資産運用率	顧客維持	購買後サービスプロセス	従業員満足度	合法
…	顧客満足度	…	…	…
…	顧客利益率	…	…	…

表 4-3 : SBSC 各視点における遅行指標の一般的カテゴリー

出所： Figge et al. ( 2001a, p. 36 )、Kaplan & Norton(1996, p. 4)に基づき、著者が作成したもの

財務の視点	顧客の視点	内部ビジネス・プロセスの視点	学習と成長の視点	非市場的視点
該当しない	製品属性	コスト指標	従業員ポテンシャル	あらゆる側面からの遅行あるいは先行指標
	顧客リレーションシップ	品質指標	技術基盤	
	イメージとレピュテーション	納品指標	組織風土	

表 4-4 : SBSC 各視点における先行指標の一般的カテゴリー

出所 : Figge et al. ( 2001a, p.36 )、Kaplan & Norton(1996, p.4)に基づき、著者が作成したもの

前述のように、非市場的視点の追加採用が必要かどうかの判断は、SBSC を策定する前ではなく、むしろ策定している最中でなければできない。したがって、従来のスコアカードの4つの視点を経て、最後に、市場システム以外のメカニズムでビジネスユニットの戦略の成功に大きく影響する、戦略的に関連性のある環境または社会的側面が存在するかどうかを確認する必要がある。これは、以下の質問に答えることによって行うことができる。

- ① 非市場的なメカニズムを通じて、事業部門の成功に影響を与える環境的・社会的側面はあるか？
- ② これらの環境的・社会的側面は、事業部門が戦略を成功させるために得意としなければならない戦略的中核要素であるか？
- ③ 事業部門の戦略達成に対する先行指標の実質的な貢献は何か？

	環境エクスポージャー								社会エクスポージャー			
	排出	廃棄物	材料投入量／集約度	エネルギー集約度	騒音振動	廃熱	輻射	土壌利用	企業内部	バリューチェーン	本地コミュニティ	社会的
戦略的中核事項	#1 #2 #3…											
先行指標	#1 #2 #3…											

表 4-5 : 環境・社会側面の戦略的関連性の判断メトリックス

出所 : Figge et al. ( 2001a, p. 42) に基づき、著者が作成したもの

このようにカスケード的な方法で視点を進めていく場合、識別された戦略的関連性のある側面間の因果関係は、単一の視点内の遅行指標と先行指標の間だけに存在するのではないことを覚えておくことが重要である。むしろ、すべての視点と指標は、直接的または間接的に財務的な視点にリンクしていなければならないのである。戦略マップにおける上位の視点から次の下位の視点に移るたびに、下位の戦略的中核事項と先行指標が上位の視点

の目標達成に寄与していることを確認し、その因果関係を明確に示す必要がある。これは、戦略実行の成功に向けて、戦略的に関連するすべての側面をつなぐ、階層的な因果の連鎖を確立することになる。注意すべきなのは、非市場的視点の戦略的側面は、直接的または間接的に財務的視点とリンクさせなければならない。なぜなら、非市場的視点の核となる側面は、原則として他のどの視点の目標にも影響を与えることができるからだ (Figge et. al, 2003)。

上記のプロセスの結果、適切な遅行指標または先行指標によって反映される、戦略的に関連するすべての要素が、ビジネスユニットの戦略を可視化し、先行指標の原因と遅行指標の結果によるネットワークの一部となる。トップダウンで体系的に視点を進めることで、関連する環境および社会的視点の戦略的関連性が、他4つの標準的視点と同様に決定される。これにより、環境・社会的視点が経営システムに完全に統合されるようになる (Figge et. al, 2001a, 2003)。

これまで紹介した SBSC の策定プロセスは、環境・社会問題を事業部の一般的なマネジメントとどのように統合できるかを示すものである。このプロセスは、環境および社会的側面を統合する前に従来のスコアカードがすでに存在していたかどうかにかかわらず適用できるように設計されているため、SBSC は統合的なサステナビリティマネジメントのための強力なツールを提供するものである。これまでしばしば行われてきた、環境、社会、経済のマネジメントシステムを並行して実施するというアプローチの欠点を克服するのに大きく貢献できる (Figge et. al, 2002;2003)。

#### 4.4 SBSC の活用に関するレビュー

BSC を発展させた SBSC は、環境や社会といった企業の非財務パフォーマンスを評価する環境・社会パフォーマンス指標を財務パフォーマンスと連動させ、経済・環境・社会に関わる戦略を企業全体に統合し、サステナビリティ戦略の中長期パフォーマンスを統合的に評価するための手法である。つまり、サステナビリティ志向の企業や経営者は、SBSC の戦略マップやスコアカードを使って、サステナビリティ経営の長期ビジョンや戦略に最も関連する戦略目標を明確にし、その戦略目標を達成するための最適な目標や KPI を特定し、環境や社会に配慮したサステナビリティ行動計画（環境配慮活動、社会貢献活動など）を策定・実行することができるのである。

SBSCに関する69本の先行研究のレビューに基づき、Hansen and Schaltegger (2016) は、SBSCが持続可能性戦略の策定と管理に利用できる理由を2つ示した。1つ目は、SBSCによって、持続可能性管理の経済的、環境的、社会的な次元（いわゆる、TBL）に戦略的目標を同時に統合することができることである。2つ目の理由は、SBSCは、独立した環境、社会、財務の並列システムを、統合された戦略管理システムに置き換えることで、企業のコスト削減と効率化に役立つからである。

前述のように、SBSCはFigge et al. (2002)によって初めて開発されたもので、企業の業績評価システムに環境・社会業績指標を組み込み、企業全体の持続可能性パフォーマンスを測定・評価・統制するものである。このモデルの目的は、持続可能性パフォーマンス指標の選択と設定、パフォーマンスの測定と評価、および将来の改善に関する経営者の意思決定に有用な情報を提供することである。Asiaei et al. (2021)が業績管理の観点から、理論的にSBSCとしてCSRの業績管理システムとして機能でき、それによって企業業績の全体向上に影響を与えると説明した。具体的な問題意識が以下のようである。周知されているように、業績管理システムの潜在性と能力を効果的に管理することなしには、その恩恵を完全に享受することができない(Lau, 2012)。業績管理システムは、企業の戦略的実践の下支えとして大きな可能性をもっていることは広く認識されている。経営者は、組織の基本的な戦略的イニシアティブや重要な成功要因に関する適切なデータを提供する手段を選択する性質があると想定されると主張されているように、企業の業績は、CSRのような重要な成功要因を適切に管理・測定することで、大きく予測することができるのである(Simons et al, 2000 ; Kaplan & Norton, 1996)。こういう意味で、CSRがもたらすいくつかの便益が、包括的な「業績管理システム」の利用範囲を通じて間接的に企業業績に影響を及ぼす可能性を示唆できる。それによって、Asiaeiら(2021)は、SBSCは5つの視点から構成されるという観点から、企業のCSR活動の業績管理システムとして機能を果たせると論じた。しかし、彼らは単なる理論的に論述しており、事例分析や実証研究などを行わなかった。

また、Mio et al. (2016)は、SBSCによってサステナビリティ・パフォーマンスを報酬制度とリンクさせることが可能になると指摘している。本来、従業員の報酬や賞与は財務業績のみに関係していたが、SBSCを導入している企業(例えば、Generali Group)では、環境・社会パフォーマンスも従業員の個人評価や報酬を決定する要素となり、環境保全や社会貢献への積極的な参加を促しているのである。

また、SBSC は、サステナビリティ・パフォーマンス・マネジメントにおいて、従業員と管理職のコミュニケーションを促進する有効なツールとして活用できる (de Villiers, Rouse, & Kerr, 2016)。サステナビリティ・バランススコアカードは、サステナビリティ経営における各部門や個人の役割や共通の目標を明確にし、共有・調整・協力することで、社内のコミュニケーションを向上させることができる。de Villiers et al. (2016) は、SBSC を導入したニュージーランドの大手林業会社 K 社へのインタビューを通じて、企業の持続可能性推進に関わる重要な社内ステークホルダーとして、経営者が従業員に環境・社会問題への取り組みを説明する責任があると指摘した。SBSC は、サステナビリティ戦略を従業員の行動に移すための手段として導入された。K 社の SBSC は、健康、安全、環境事故率などの指標を含み、環境・社会問題が経営管理・意思決定の中心となっていることがわかる。また、K 社では、各部門の環境マネジメントシステム (ISO14001 など)、安全衛生、環境、リスクの月次報告から得られた情報をもとに SBSC 月報を作成し、役員会月報やチーム月報で社員に説明する際に利用している。一方、K 社では、毎月、管理職による従業員への対面式プレゼンテーションを実施している。その目的は、経済・環境・社会的側面と SBSC を両立させた会社の経営戦略・計画を社員に理解してもらい、社内コミュニケーションを促進することにある。また、毎月の上司との面談を通じて、社員は毎月のスコアカードを確認・議論し、個人の業績目標やその責任を知ることができる。K 社のケースでは、SBSC が全社的な「共通言語」として機能し、企業戦略や経済・環境・社会問題に関連する財務的・非財務的情報の伝達・共有を効率的に行うことができる。また、SBSC の報告形式は、健康、環境、安全の要素を従業員の日常業務に組み込むことを可能にし、同時に管理者は従業員の健康状態や環境保護・安全生産に対するモチベーションを監視・管理することができるようになる。ただし、このような月次報告や月次報告書の作成は、従業員にストレスを与え、コストアップにつながる可能性があることに留意する必要がある。

他に、Figge et al. によって提唱された SBSC の構造に異なっているにもかかわらず、サステナビリティの戦略管理、サステナビリティのパフォーマンス測定・管理といった機能を果たした BSC の革新事例が存在している。

2000 年頃、イギリスの貿易産業省が中心となって、企業の持続可能な発展を支援し、経済・環境・社会の側面を企業経営に統合するための「SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management)」プロジェクトを展開し、SIGMA Sustainability Scorecard を開発した。SIGMA サステナビリティ・スコアカードの戦略マップは、「サステナビリテ

「外部ステークホルダーの視点」「内部の視点」「知識・技術の視点」の4つの視点で構成されています。「サステナビリティの視点」は、企業が持続可能な発展を成功させるための「バリュー、ビジョン、ミッション」と「経済・環境・社会のパフォーマンス」の関係を示す視点である。そして、「外部ステークホルダーの視点」は、企業が持続可能な発展を実現するために、さまざまなステークホルダーといかに良好な関係を築くことができるかを示す視点である。さらに、「内部の視点」は、持続可能な開発の実現に貢献し、各ステークホルダーの満足度を向上させるために、企業が経営活動やプロセスをどのように管理すべきかを明らかにする視点である。最後に「知識・技術の視点」は、持続可能な発展の実現に貢献し、優れた社内プロセスを生み出すために、企業がどのように学習し、イノベーションを起こしてパフォーマンスを向上させなければならないかを示す視点である。SIGMA サステナビリティ・スコアカードの戦略マップの最大の特徴は、これら4つの視点から企業のサステナビリティ戦略に最も適した戦略目標を選定し、戦略目標間の因果関係を明確にし、企業のサステナビリティ戦略実現への道筋を可視化できることである。

以上を踏まえ、進化した SBSC は、「サステナビリティ戦略目標の策定・実行支援」「サステナビリティパフォーマンスの測定・評価・改善支援」「サステナビリティパフォーマンスと報酬制度の連携支援」「社内コミュニケーションの円滑化支援」の4つの役割を持つ (Junior et al., 2018; Journeault, 2016; de Villiers et al., 2016; Hansen & Schaltegger, 2016; Kaplan & Norton, 2000)。つまり、従来の BSC を進化させた SBSC は、企業のサステナビリティ経営に関する戦略目標の策定から活動の実施、評価、改善までの PDCA サイクルに財務・非財務情報を提供することで、企業のサステナビリティパフォーマンス評価・管理に関する一連のプロセスの管理を容易にし、最終的にサステナビリティ戦略の実現につなげることができるのである。

上述したのは、SBSC として企業の経営活動における機能とその活用研究のことであった。それに対して、SBSC の有効性に関する研究もなされてきた。Kang et al. (2015) は、SBSC における「非市場的視点」を CSR としてみなし、CSR のパフォーマンスはそのほかの4つの視点と正の相関関係を持っていると実証できた。

また、SBSC の構築に必要な指標の選択手法に関するペーパーも存在している。Hsu ら (2011) は、台湾の半導体産業の持続可能なパフォーマンスを測定するために、サステナビリティ・バランススコアカード (SBSC) のフレームワークを提案した。バランススコアカ

ード (BSC) の 4 つの視点のうち、2 つの視点を財務と顧客の視点から持続可能性とステークホルダーの視点に変更し、企業の社会的責任という十分に対処されていない問題に対処することを原則とした。専門家によるアンケートとファジー・デルファイ法 (FDM) により、25 の持続可能なパフォーマンスの尺度が認識された。さらに、分析的ネットワークプロセス (ANP) を用いて、選択された尺度の相対的な重みを決定した。その結果、持続可能なパフォーマンスの最も重要な 5 つの指標は、収益性 (0.2528)、グリーンイノベーションと投資 (0.1563)、グリーンイメージ (0.1546)、顧客満足 (0.0799)、トップマネジメントの持続可能性意識 (0.0516) であることが示された。これらの指標のうち、上位 3 つはすべて持続可能性の視点に属し、全体の 56% の重み付けを占めている。提案した SBSC フレームワークは、台湾の半導体企業が持続可能な経営という観点から競争力を強化するのに役立つと期待される。

#### 4.5 ESG 取り組みにおける SBSC の応用可能性とアプローチ

繰り返しになるが、前節で明らかにした「ESG のコンセプト」、「ESG 取り組みにおける重要課題」に関して再び述べたい。まず、ESG のコンセプトには、「ステークホルダー志向」、「共有価値創造」、「トリプルボトムラインの同時実現によってサステナビリティを求める」、「長期志向」といった構成要素がある。次に、ESG 取り組みにおける重要課題に 3 つあると本研究が結論づけた。それらは、「ESG のビジネスモデルへの統合とそのプロセスの可視化」、「ステークホルダー志向」と「短期、中期、長期にわたる価値創造」を重視する統合思考、「ESG 課題を戦略レベルに取り入れ、戦略マネジメント・システムに統合する」といった 3 つの内容である。

ここまで、CSR とサステナビリティの管理手法を起点として、ESG 取り組みと類似している課題のマネジメント手法を考察していた。その中で、Simon によるマネジメント・コントロール・システムを用いてマネジメント・フレームワークを企業別に構築する方法と、Kaplan & Norton による BSC、さらに Figge らによる SBSC に関して論じてきた。まず、Simon の正式的マネジメント・コントロール・システムとしては BSC に比較して、戦略と企業価値創造プロセスの可視化を支援しかねるという理由で、ESG 取り組みの管理手法には適切ではないと判断した。

BSC は、業績評価、戦略の可視化と管理、無形資産の測定と管理といった3つの機能を有しているため、これまで数多くの研究の中で議論され、活用されてきた。また、伊藤(2020)は統合報告書における企業価値の創造プロセスを可視化し、財務情報と非財務情報の結合仕方を明確にする手法を提案するにあたって、BSC を推奨していた。その際、彼は、BSC としてそのものの構造特徴によって「ステークホルダー志向」を支持している管理手法だと述べた。そうした観点から考えると、同様に「ステークホルダー志向」を強調している ESG 取り組みも BSC を活用しうるのではないかと考えた。また、伊藤(2020)は、統合報告書を作成するために、BSC を導入するのではなく、BSC の利点を認識したうえで、企業内部のマネジメント・システムとして活用すべきだと示唆していた。それによって、統合報告書の作成に求められるデータの質を確保でき、サステナビリティのコミットメントによるプレミアムを漏れなく入手できると論じた。したがって、現在のような ESG 取り組みが不可逆になりつつある時代において、企業として BSC を有効な管理手法としてその導入を検討すべきであると本研究が考えている。

しかし、理論的には BSC が有効かつ合理的だが、従来の BSC には不足点もある。それは、ESG 取り組みに求められるトリプルボトムラインの同時達成を確保できないことである。

(Epstein & Wisner, 2001) それに対して、SBSC は提起され、環境・社会の視点を従来の BSC に整合するアプローチを研究されていた (Hansen & Schaltegger, 2013)。

SBSC の機能に関して、先行研究を用いて説明できる。まとめると、主に4つである。それらは、「サステナビリティ戦略目標の策定・実行支援」「サステナビリティパフォーマンスの測定・評価・改善支援」「サステナビリティパフォーマンスと報酬制度の連携支援」「社内コミュニケーションの円滑化支援」といったことだ。管理会計では、「測定できないものは管理できない」と主張しており、総合的な管理枠組みをもちいてマネジメント・コントロールの PDCA サイクルを回すことで、企業の経営成果を向上させるように力を払っている。これまで分析した「ESG コンセプト」と「ESG 取り組みの重要課題」を踏まえ、SBSC の機能を合わせ、企業として ESG 取り組みを内部マネジメント・システムに統合すると決定した際に、有効かつ合理的な手法として SBSC の導入を検討すべきだと本研究が提唱したい。

実際に、いかに SBSC を用いて ESG 取り組みを進めるかに関して、これまで分析できた内容に基づき、フレームワークを用いてその活用アプローチを提案したい。

ステップ①：企業の外部環境と内部環境を分析した上で、事業戦略とサステナビリティ戦略を策定する。

ステップ②：ステップ①の上で、自社のビジネス内容に関わる ESG 課題を明確にする。

ステップ③：ESG 課題として企業戦略とサステナビリティ戦略との関連性を明らかにする。

ステップ④：自社の状況に踏まえた上で、当てはまる SBSC の構造形式を選択する。

ステップ⑤：企業戦略と ESG 取り組み課題を戦略テーマとして、SBSC に導入し、各視点における戦略目標、測定尺度、目標値、アクションプランなどを策定する。

ステップ⑥：SBSC の戦略マップを構築する際に、既存の BSC の 4 つの視点に環境・社会の視点を追加するというやり方から試し、必要な場合では非市場的視点を加えるようにする。最後に、必要な場合、単別な演繹型のスコアカードを設計する。

しかし、そうした SBSC を構築するにあたって、ESG には 3 つの分野が存在しており、環境・社会の以外にガバナンスという分野の取扱いに関して疑問を持たれるだろうと考えている。それに関しては、UNGC (2004) によって主張されたように、ガバナンスは環境・社会側面における活動を確保する役割を果たしていると理解すればいいと考える。そのため、ガバナンスに関する戦略目標や測定尺度を通常項目として対処し、既存の BSC の 4 つの視点に統合すればいいと本研究が考えた。

## 終わりに

本研究は、近年実務上でも学問分野でも注目を浴びている「ESG」に着目し、管理会計の立場から、企業として ESG 取り組みにコミットメントする際に、企業経営者をサポートできる合理的な管理手法を提案することを目的にしている。その中、まず、ESG の定義が曖昧だという現状に踏まえて、企業と社会という観点を手がかりにしながら、企業と社会分野の理論発展を遡って、ESG コンセプトを明らかにした。そして、ESG 取り組みに関する実務実態を調査し、国連が提唱されたように社会全体のサステナビリティを実現するには現時点で企業による実質的かつ具体的な成果を求めるこそ達成できると結論した。また、ESG に関する研究実態も調査し、ファイナンスや財務会計の観点から論じた ESG 投資や ESG 情報開示のペーパーが多い一方、企業内部の観点から企業の持続可能な成長に関してあまり研究されていないとわかった。ESG 取り組みによって企業価値の向上が期待できる反面、企業内部として活用できる ESG 取り組みの手法が欠けているのは望ましくない。それに対して、本研究は CSR とサステナビリティに関する既存の管理手法をレビューし、ESG 取り組みに適切な管理手法を考察していた。比較を通して、サステナビリティ・バランスト・スコアカードが有効かつ合理的だと結論づけた。最後に、先行研究によって提唱された SBSC の構築アプローチに基づき、ESG 取り組みに相応しい SBSC の構築方法を提案した。しかし、それはあくまでも理論的な提案であり、具体的なケーススタディを通して検証しないと、科学的な SBSC ができあがらないと認識している。実は、本研究は、統合報告書にて BSC を用いて企業価値の創造プロセスの可視化を実践している「エーザイ社」を研究対象にし、SBSC の構築を試してみたが、戦略ビジネスユニットに関するデータが不足していたため、実現できなかった。そのため、ケーススタディを通じて、特別企業の役員へのインタビューなどによって、より企業内部のデータを入手してから、SBSC を用いて ESG 取り組みの管理手法をより具体化に発展できる考えている。それを将来向けの残り課題にしたい。

## 参考文献

- Ackerman, R. and R. Bauer, 1976. Corporate social responsiveness: The modern dilemma. Reston, VA: Reston Publishing Co.
- Adib, M., X. Zhang, M.A.A. Zaid and A. Sahyoshi, 2021. Management control system for corporate social responsibility implementation – a stakeholder perspective. *Corporate Governance*, Vol. 21(3), pp. 410-432.
- Aldowaish, A., K. Jiro, A. Othman and C.G. Hoe, 2022. Environmental, Social, and Governance Integration into the Business Model: Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, Vol.14(5), pp.2959.
- Ansoff, H. I.,1977. The Changing Shape of the Strategic Problem. *Journal of General Management*, Vol.4(4), pp.42–58.
- Asiaei, K., N. Bontis, O. Barani and R. Jusoh, 2021. Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: Implications for organizational performance. *Journal of Management Control*, Vol.32(1), pp.85–126.
- Asni, F. and J. Sulong, 2019. Analysis of the Development of Islamic Home Financing History in Malaysia. *International journal of academic research in business and social sciences*. Vol. 9(6), pp.1-10.
- Arjalie` s, D.L. and J. Mundy, 2013. The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective. *Management Accounting Research*, Vol.24 (4), pp. 284-300.
- Aupperle, K. E.; A.B. Carroll and J.D. Hatfield, 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp.446–463.
- Baumgartner, R. J. and D. Ebner, 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*. Vol. 18(2), pp. 76–89.
- Bocken, N. M. P., S. W. Short, P. Rana and S. Evans, 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*. Vol. 65, pp. 42–56.
- Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.

- Busaya, V.; K. Kalayane and N.M. Gary, 2009. CSR activities in award-winning Thai companies. *Social Responsibility Journal*, Vol. 5( 2), pp. 178-199.
- Callahan, M., D. F. Larcker and B. Tayan, 2021. The General Counsel View of ESG Risk (September 14, 2021). Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3923913>
- Camilleri, M.A., 2018. Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate communications*, Vol. 23(4), pp. 567-581.
- Camilleri, M.A., 2021. The market for socially responsible investing: a review of the developments. *Social Responsibility Journal*, Vol. 17(3), pp. 412-428.
- Carroll, A. B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A.B., 2007. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19.
- Carroll, A.B., 2021. Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & society*, Vol. 60(6), pp. 1258-1278.
- Carroll, A.B. and J.A. Brown, 2021. Corporate social responsibility: A chronicle and review of concept development and refinements. *The Routledge Companion to Corporate Social Responsibility*. pp. 17-31.
- Chatzitheodorou, K., A. Skouloudis, K. Evangelinos and I. Nikolaou, 2019. Exploring socially responsible investment perspectives: A literature mapping and an investor classification. *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 19, pp. 117-129.
- Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 28(2), pp. 127-168.
- Chiarini, A., 2016. Corporate social responsibility strategies using the TQM: Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard. *TQM Journal*, Vol. 28(3), pp. 360-376.
- Clarkson, M. B. E., 1994. A risk-based model of stakeholder theory. *The Centre for Corporate Social Performance and Ethics*. Toronto: University of Toronto.

- Conca, L., F. Manta, D. Morrone, and P. Toma, 2020. The impact of direct environmental, social, and governance reporting: Empirical evidence in European-listed companies in the agri-food sector. *Business strategy and the environment*, Vol.30, pp.1080–1093.
- Crane, A., G. Palazzo, L. Spence and D. Matten, 2014. Contesting the value of “creating shared value.” *California Management Review*, Vol. 56(2), pp.130–153.
- Davis, K., 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol.2(3), pp.70–76.
- de Villiers, C.; P. Rouse and J. Kerr, 2016. A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.78–85.
- Doppler, K. and C. Lauterburg, 2001. *Managing corporate change*, Springer.
- Eccles, R.G., I. Ioannou and G. Serafeim, 2014. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, Vol. 60(11), pp.2835–2857.
- Engert, S. and R.J. Baumgartner, 2016. Corporate sustainability strategy—Bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, Vol.113, pp.822–834.
- Epstein, E. M., 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social performance. *California Management Review*, Vol.29(3), pp.99–114.
- Epstein, M. J., 1996. *Measuring Corporate Environmental Performance: best practices for costing and managing an effective environmental strategy*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Epstein, M.J. and P.S. Wisner, 2001. Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, Vol. 11(2), pp. 1–10.
- Fatemi, A., M. Glaum and S. Kaiser, 2018. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, Vol. 38, pp.45–64.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger and M. Wagner, 2001a. Sustainability Balanced Scorecard. Value-Based Sustainability Management with the Balanced Scorecard. Lueneberg: Centre for Sustainability Management.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger and M. Wagner, 2001b. The Sustainability Balanced Scorecard. A Tool for Value-Oriented Sustainability Management in Strategy-Focused Organisations, paper presented at the Eco-Management and Auditing Conference 2001 in Nijmegen (The Neth-

- erlands), in: Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference. Shipley: ERP Environment.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger and M. Wagner, 2002. The Sustainability Balanced Scorecard. *Translating Strategy, Business Strategy and the Environment*, Vol.11(5), pp.269-284.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger and M. Wagner, 2003. The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management. *Environmental Management Accounting – Purpose and Progress*. Dordrecht, Springer Netherlands, pp. 17–40.
- Frederick, W. C., 1960. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, Vol. 2(4), pp. 54–61.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Friedman, M., 1962. *Capitalism and Freedom: 40 Anniversary Edition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friede, G., T. Busch and A. Bassen, 2015. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol.5, pp.210–233.
- Friede, G., 2019. Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors. *Business Strategy and Environment*, Vol.28, pp.1260-1282.
- Gond, J.P.; S. Grubnic; C. Herzig and J. Moon, 2012. Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, Vol. 23(3), pp. 205-223.
- Hansen, E. G. and S. Schaltegger, 2016. The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, Vol.133(2), pp.193–221.
- Hosoda, M. and K. Suzuki, 2015. Using management control systems to implement CSR activities: an empirical analysis of 12 Japanese companies. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24(7), pp. 628-642.
- Hsu, C.W., A. H. Hu, C. Y. Chiou and T. C. Chen, 2011. Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert systems with applications*. Vol. 38(10), pp. 12891–12899.

- IIRC (2011) Towards Intergrated Reporting: Communication Value in the 21st Century. International Integrated Reporting Committee.
- IIRC (2013) The International <IR>Framework, International Integrated Reporting Council.
- IIRC (2021) International <IR>Framework, International Integrated Reporting Council.
- IIRC(2021) 『国際統合報告フレームワーク 日本語訳版』, 国際統合報告評議会.
- Janowski, A., 2021. Philanthropy and the Contribution of Andrew Carnegie to Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, Vol.13(1), pp.155.
- Jessica Sardinha, S. B. and Elaine Aparecida Araújo., 2021. Socially responsible investments (SRIs) – mapping the research field. *Social Responsibility Journal*, Vol.17(4), pp.508-523.
- Johnson, G., K. Scholes and R. Whirlington, 2008. *Exploring corporate strategy: text & cases*, Prentice Hall.
- Jones,T., 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, Vol.22(3), pp.59
- Journeault, M., 2016. The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, Vol.182, pp.214–229.
- Kang, J.S., C.F. Chiang, K. Huangthanapan and S. Downing, 2015. Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International journal of hospitality management*. Vol. 48, pp. 124–134.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton, 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.
- Kaplan, R. and D.P. Norton, 1997. *The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton, 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2004a), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2004b). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, *Harvard Business Review* (February), pp. 52-63.

- Kaplan, R. S., 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*. Elsevier Ltd, pp. 1253–1269.
- Laguir, L., I. Laguir and E. Tchameni, 2019. Implementing CSR activities through management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32(2), pp. 531-555.
- Lagasio, V. and N. Cucari, 2019. Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate social responsibility and environmental management*. Vol. 26(4), pp. 701–711.
- Landau, A., J. Rochell, C. Klein, B. Zwergel, 2020. Integrated reporting of environmental, social, and governance and financial data: Does the market value integrated reports? *Business Strategy Environment*. Vol.29, pp.1750-1763.
- Larcker, D. F., B. Tayan and E. M. Watts, 2022. Seven myths of ESG. *European Financial Management*, Vol.28, pp.869–882.
- Lau, W.K., 2012. *Environmental Management and Corporate Social Responsibility in Corporate Organisations-An Integrated Management System and Balanced Scorecard Framework for Corporate Sustainability*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Lozano, R., 2012. Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal Clean Production*, Vol. 25, pp.14–26.
- Malmi, T. and D.A. Brown, 2008. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19(4), pp. 287-300.
- Maniora, J., 2017. Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*. Vol. 140(4), pp. 755–786.
- McBrayer, G. A., 2018. Does persistence explain ESG disclosure decisions? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.25, pp.1074–1086.
- McGuire, J.W., 1963. *Business and society*. NewYork: McGraw Hill.
- Mio, C., F. Marco and R. Pauluzzo, 2016. Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of cleaner production*. Vol. 139, pp. 204–218.
- Morrison, T., 2021. Releases Fourth Annual Environmental, Social and Governance ESG Report. NewsRX LLC, pp.331

- Muñoz-Torres, M.J., M.Á. Fernández-Izquierdo, J.M. Rivera-Lirio, E. Escrig-Olmedo, 2019. Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? *Corporate Social Responsibility Environment Management*. Vol.26, pp.439-452.
- Neville, B., S. Bell and B. Menguc, 2005. Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, Vol.39(9): pp. 1184-1198.
- Ofori, D.F. and R.E. Hinson, 2007. Corporate social responsibility (CSR) perspectives of leading firms in Ghana. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 7(2), pp. 178-193.
- Orlitzky, M., D.S. Siegel and D.A. Waldman, 2011. Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & society*, Vol. 50(1), pp. 6–27.
- Porter, M. and M. Kramer, 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, pp. 78–92
- Porter, M. and M. Kramer, 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January–February, pp.2–17.
- Rangan, K., L. Chase and S. Karim, 2012. *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*. Boston, Harvard Business School Press.
- Rinawiyanti, E.D., X. Huang and S. As-Saber, 2021. Adopting management control systems through CSR strategic integration and investigating its impact on company performance: evidence from Indonesia. *Corporate Governance (Bradford)*. Vol.21(3), pp.463–478.
- Saia, D. H., A. B. Carroll and A. K. Buchholtz, 2003. Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home.” *Business & Society*, Vol. 42(2), pp.69–201.
- Schendel, D. and C. Hofer, 1979. *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston, Little Brown and Co.
- Schoenmaker, D. and W. Schramade, 2019. Investing for long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 9(4), pp. 356–377.
- Senior, B. and J. Fleming, 2006. *Organizational change*, Prentice Hall.
- Shital, J., 2014. Intertwining CSR with strategy – the way ahead, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 14(2), pp. 211-219.

- Simons, R., 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston. Harvard Business School Press.
- Simons, R., 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Smith, N. C., 2013. When It Comes to CSR, Size Matters. *Forbes*
- Toulan, O., J. Birkinshaw and D. Arnold, 2006. The role of interorganizational fit in global account management. *International Studies of Management and Organization*, Vol.36(4), pp.61-81.
- Turan, F.M., K. Johan and N.A. Omar, 2017. Development of hydropower sustainability assessment method in Malaysia context. (In Proceedings of the 4th Asia Pacific Conference on Manufacturing Systems and the 3rd International Manufacturing Engineering Conference, Yogyakarta, Indonesia, 7–8 December 2017).
- United Nations Global Compact, *The Global Compact Leaders Summit 2004-Final Report*, 2004. Available: <https://www.unglobalcompact.org/library/255>
- Venkatraman, N., 1989. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management Review*, Vol.14(3), pp. 423-444.
- von Wallis, M., C. Klein, 2015. Ethical requirement and financial interest: A literature review on socially responsible investing. *Business Responsibility*, Vol.8, pp.61-98.
- Widyawati, L., 2020. A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy Environment*, Vol.29, pp.619-637.
- Woodruffe, C., 1993. What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.14(1), pp.29-36.
- World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*, Oxford ; New York, Oxford University Press.
- 青木崇, 2020 「企業価値創造を目指す日本企業の SDGs 実践とダイバーシティ経営の課題」 『日本経営倫理学会誌』 第 27 号, pp. 307-320。
- 伊藤和憲, 2021 『価値共創のための統合報告：情報開示から情報利用へ』 同文館出版。
- 金紅花・平松 庸一, 2021 「SDGs と P2M 価値指標マネジメント:-バランスト・スコアカードのプログラムマネジメントへの新展開」 『国際 P2M 学会研究発表大会予稿集』 2021. Autumn, pp. 39-54.

桑島浩彰・田中慎一・保田隆明，2022『ESG 財務戦略：SDGs 時代を勝ち抜く』ダイヤモンド社。

谷本寛治，2020『企業と社会：サステナビリティ時代の経営学』中央経済社。

櫻井通晴，2011『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文館出版。