

サステナビリティ経営を実現する戦略・ マネジメントに関する研究

— SBSC に着目して —

八 木 俊 輔

1. 問題意識と課題

SDGs、ESG、統合報告への関心が高まる中、企業の持続的成長と中長期的価値創造の重要性が認識され、企業のサステナビリティを担保する新たな理論的パラダイムが問われるようになってきた。こうしたコンテキストの中、経営学の事実負荷性に鑑みると、サステナビリティ経営を実現する戦略・マネジメントに関する理論的構築が必要となってきた(八木, 2019; Yagi, 2018a; 2019)。サステナビリティ戦略実行の仕組みとなるサステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム(SMCS)に関しては、Gond et al. (2012)、Kerr et al. (2015)、Ditillo and Lisi (2016)等もあるが、なお課題も多い。Yagi (2019)ではサステナビリティ戦略、SMCS、テンション管理を巡る理論的課題からの検討を試みたが、本稿ではSMCSを支援するサステナビリティ・バランスト・スコアカード(SBSC)に着目し、SBSCの有効性と課題を検証することで、企業のサステナビリティ経営を実現する戦略・マネジメントのあり方を展望する。

まず、現代企業を巡るサステナビリティの状況とSDGs、ESG、統合報告への対応重要性を確認し、サステナビリティ戦略、SMCS、テンション管理、SBSCとの関連性に論及する。その上で、Kaplan and Nortonによるバランスト・スコアカード(BSC)を基に、SBSCの有効性と課題を整理・検討し、サステナビリティ戦略、SMCS、テンション管理を巡る議論も踏まえ、SBSCの視点から今後のサステナビリティ経営モデルを探る。

2. 企業を巡るサステナビリティの状況と SDGs・ESG・統合報告

2.1. 企業を巡るサステナビリティの状況

企業を巡るサステナビリティに関しては、特に地球環境問題への取り組みが注視されている。2015年11月～12月にパリで開催されたCOP21(国連気候変動枠組み条約第21回締約国会議)では、2020年以降の地球温暖化対策の新枠組み「パリ協定」が採択され、先進国も途上国も条約加盟国の全てが参加する初の枠組みとなった。世界の気温上昇を産業革命前から2度未満に抑制することを目標とし、国際社会全体で温暖化対策に取り組む。同時に1.5度未満も努力目標で明記され、世界の温室ガス排出量を今世紀後半に実質ゼロとする長期目標が設定された。新枠組みでは各国は自主的に目標を設定し、目標達成は義務ではないが、5年ごとに目標を提出し対策を検証することとなった。また、2020年以降の途上国への資金支援に関しては、現行の年1000億ドルを維持しつつ、2025年までに具体的金額を検討し、新興国には自発的な支援を推奨し、温暖化被害の救済策の重要性も明記された。

国際的イニシアティブとしては、英国の環境NPOであるCDP(Carbon Disclosure Project)等のWMB(We Mean Business)構成機関が2014年に設立・運営しているSBT(Science Based Targets)がある。これは、パリ協定が求める「2度未満(1.5度未満)」に整合した温室効果ガス削減目標を、科学的根拠に基づき企業に設定さ

せるイニシアティブで、参加数は世界 992、日本 102 となっている (2020 年 10 月時点)。SBT に参加する企業のメリットとしては、投資家、顧客、従業員、NPO 等のステイクホルダーに、パリ協定と整合する持続可能な企業であることをわかりやすく示す手段ともなる点である。また、2014 年に英国拠点の環境 NGO の TCG (The Climate Group) と CDP が設立したのが、RE100 (Renewable Energy 100%) で、事業運営に必要なエネルギーを 100%、再生可能エネルギーで賄うことを目標とする企業連合であり、2017 年 4 月にリコーが日本企業として初参加して以降、日本企業 63、世界で 300 超えとなり、国別では米国に次ぐ世界 2 位の社数となっている (2021 年 12 月時点)。さらに、2015 年に TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース) が、G20 の要請を受け金融安定理事会 (FSB) により設置され、企業が気候変動に関するリスク、機会、戦略のレジリエンス等を検討・開示する枠組みとなった。2017 年 6 月に報告書を公表し、企業や金融機関に財務に影響を及ぼす気候変動のリスク・機会に関し投資家等への開示を要求するものである。TCFD 勧告では、企業は気候変動対策にリスクマネジメントにとどまらず、機会創出にまでつなげていくことを求めている。TCFD 賛同企業・機関数は世界 1484、日本 314 となっている (2020 年 10 月時点)。

環境対策に熱心な欧州の動きには特に注目する必要がある。例えば、2019 年 12 月、欧州委員会が公表した「欧州グリーンディール (EGD)」は、2050 年までにカーボンニュートラル (気候中立) を目指し、2030 年 55% 削減に向け、EU 気候目標の引き上げやそれに伴う関連規制の見直し等の行動計画を取りまとめたものである。環境政策であると同時に、エネルギー、産業、運輸、生物多様性、農業等、広範な政策分野を対象とし、雇用創出とイノベーションを促進し、欧州経済社会の構造転換を図る包括的な新経済成長戦略となっている。また、企業活動のサステナ

ビリティを判定しグリーン投資を促す EU タクソノミー (分類) が、2020 年 6 月、欧州議会がタクソノミーを定めた EU 規則案として可決された。これは、全ての経済活動をサステナビリティへの貢献度で仕分けする体系であり、欧州グリーンディールのサステナブル投資を促進する政策の核となるものである。「6 つの環境目標」と「4 つの判定基準」でサステナブルか否かを判定するようになっている。

地球環境への対策強化が加速する中、個別企業の対策も加速してきている。例えば、アップルは 2020 年 7 月に「2030 年までにサプライチェーン全体で二酸化炭素排出をネットでゼロにする」と発表し、世界中の ESG 投資家の耳目を集めた。同社は既に自社での消費電力は全て再生可能エネルギーで賄っているが、これは「スコープ 1 (直接排出量)」、「スコープ 2 (間接排出量)」以外の「スコープ 3」まで含めた、原材料の調達から販売等に至る自社以外のサプライチェーン全体での脱炭素を意味し、グローバル企業で世界初の画期的な試みとなった。この発表を受け、世界の ESG 投資家からの評価を得て、同年 8 月にはアップルの時価総額は 2 兆ドル超えとなり、責任あるバリューチェーンへの企業の取り組みが市場に大きく評価される証ともなった。そして、アップルのこの発表は、世界の多くの企業に影響を与えている。

アップルに代表されるように、GAFAM は単体で既にカーボンニュートラルを達成している企業もあるが (グーグル 2007 年、アップル 2020 年)、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現を 2030 年～2040 年に設定している (アップル 2030 年、グーグル 2030 年、メタ・プラットフォームズ 2030 年、アマゾン 2040 年、マイクロソフト 2030 年)。さらにマイクロソフトは自社が排出する以上の CO₂ を回収する「カーボン・ネガティブ」を 2030 年までに実現する目標を発表している。GAFAM の脱炭素への取り組みで特質すべきは、彼らは脱炭素をコスト増で終わらせず、いずれコストを全て回収し、利

益創出につなげていこうとする姿勢が強いことである(竹原, 2022)。企業のサステナビリティ対応は、リスクマネジメントといった「守り」のみではなく、価値創出という「攻め」が今後益々重要となると思われる。

以上のように、地球環境問題への対応が企業に迫られてきている中、資本主義のあり方を巡る議論も盛んになっている。「資本主義の再構築」(Henderson, 2020)、「脱成長」(Latouche)、「グレート・リセット」(Schwab and Malleret, 2020)等に象徴されるような資本主義への見直し論議が盛んになり、企業の社会課題解決とビジネスの両立を企図する CSV 経営モデルの構築に注目が集まっている。企業にとっては、ステイクホルダーからの理解と支持なくして事業の継続は困難となる。2019 年 8 月には米国経営者団体のビジネス・ラウンドテーブル(BRT)が「企業のパーパスに関する声明」(Statement on the Purpose of a Corporation)を発表し、「株主資本主義」から「ステイクホルダー資本主義」への転換を唱え、「パーパス経営」の姿勢を表明した。

現代企業を巡っては、SDGs・ESG・統合思考・ソーシャルイノベーションへの対応が注視される中、サステナビリティに関するステイクホルダーの意識変化・行動変容、国際的イニシアティブの展開、企業マインドの変質もあり、今や、企業の持続的成長と中長期的価値創造のためにも SX (Sustainability Transformation) によるサステナビリティ経営の実現が肝要となってきた。

2.2. 現代企業と SDGs・ESG・統合報告

昨今、SDGs、ESG、統合報告への対応重要性が増す中、企業のサステナビリティ経営の実現にステイクホルダーの関心も高まっている。2015 年 9 月に国連総会で採択された SDGs (Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標) は MDGs を継承しつつ、経済成長・社会的包摂・環境保護を核とした持続可能な開発を目的に、2030 年までに国際社会が達成すべき目標であるが、SDGs では課題解決に向けた企業

の主体的取り組みが求められ、SDGs への貢献の測定・管理に関する指針としての SDG Compass も作成された。さらに、ESG に対する国際的イニシアティブが展開される中、内外の企業で ESG 評価・投資への関心が高まっている。機関投資家に投資運用の際に ESG 観点を組み込むことを求める PRI (Principles for Responsible Investment、責任投資原則) が 2006 年に公表されたが、約 4000 の年金基金・運用会社等が署名している(2021 年 5 月時点)。GSIA (Global Sustainable Investment Alliance、グローバル・サステナブル投資連合) の 2020 年の報告によると、世界の ESG 投資規模は 35.3 兆ドルで運用資産全体の 35.9 %に達した。「資本主義の再構築」が問われる中、ESG が企業価値として注目され、投資家の意識も大きく変わってきた。さらに、日本でも、2014 年 2 月にスチュワードシップ・コード、2015 年 6 月にコーポレートガバナンス・コードが導入され、同年 9 月、GPIF (Government Pension Investment Fund、年金積立金管理運用独立行政法人) が PRI に署名した。また、2013 年 12 月には IIRC (The International Integrated Reporting Council、国際統合報告評議会) が国際統合報告フレームワークを公表したが、これは無形の価値創造要因に関する新たな開示の枠組みであり、財務報告とサステナビリティ報告を統合し、統合思考をベースに多面的価値創造を包括的に報告する枠組みとなっている。企業には財務パフォーマンスと ESG パフォーマンスを両立し得るような統合思考に基づいたサステナビリティ経営モデルが問われる(八木, 2017; Yagi, 2018a)。

3. サステナビリティ戦略・SMCS・テンション管理・SBSC の関連性¹

企業がサステナビリティ戦略を実行していくには、SMCS を構築する必要がある。例えば、Anthony and Govindarajan (2007) は戦略を実行するための仕組みとしてマネジメント・コントロールを位置付け、戦略策定、マネジメント・

コントロール、タスク・コントロールと3層での概念把握をしている。マネジメント・コントロールとは「マネジャーが組織の目的達成のために資源を効果的かつ効率的に取得し使用することを確保するプロセス」(Anthony, 1965)であるが、例えば、横田・金子(2014)は、マネジメント・コントロールをトップマネジメントが策定した戦略を実行し、現場でローワーマネジメントが日々の作業を行うタスク・コントロールあるいはオペレーショナル・コントロールを指示・支援していく取り組みとしている。

現代企業がサステナビリティ・コンテキストに直面する中、SMCSの構築が必要となってきた。マネジメント・コントロール・システム(MCS)とSMCSとの統合に関する先行研究は、近年、管理会計分野において進展している(東田, 2017)。例えば、Gond et al. (2012)はSimons(1995)のMCS概念に基づき、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システム(ICS)の視点から、MCSとSMCSのコントロール・システムの統合モデルを提示している。Battaglia et al. (2016)はステイクホルダー・エンゲージメントにより提案された課題をサステナビリティ計画に取り込む事例を示し、ボトムアップ戦略形成としての外部ステイクホルダーとのSMCSのインタラクションに注目している。Ditillo and Lisi (2016)はMCSとSMCSの統合にマネジャーのサステナビリティ観が反映した部門間インタラクションに言及している。Kerr et al. (2015)は先進企業ではSBSCやサステナビリティ報告がSMCSにおいてインタラクティブに利用されていることを示し、de Villiers, et al. (2016)はMCSのツールであるBSCとサステナビリティ報告の相互関係に論及している。

こうした先行研究は、サステナビリティ計画、SBSC、サステナビリティ報告、ステイクホルダー・エンゲージメント等のSMCSのインタラクティブな利用によるサステナビリティの戦略

への統合を示唆している。ただ、SMCSと戦略の統合研究の課題として、インタラクティブ・コントロール概念の適用の曖昧性、ICSはボトムアップの仕組みだが、従業員の士気向上等を誘発させるようなSMCSの利用は不明、多様なステイクホルダーの要求を戦略に反映させるための具体的な解明、財務業績との結びつきが強いサステナビリティ課題に限定される等も指摘されている(東田, 2017)。

また、サステナビリティ概念の複雑性・緊張関係の企業戦略への統合可能性に関しても既存研究は希薄であり(Hahn et al., 2015)、サステナビリティ戦略展開上、内在する複雑性、テンションへの対応に関するテンション管理の更なる解明も必要となる。サステナビリティ戦略を展開する現代企業は、財務評価とESG評価の両立という潜在的テンションを内在させており、マネジメント・コントロールにおけるテンション管理への対応も問われる。

テンション管理の重要性とその背景に関しては、2013年12月にIIRCが国際統合報告フレームワークを公表したことを受け、「統合思考」による財務情報と非財務情報を統合させた統合報告書の発行を試みる企業が増えつつある。今後は、企業経営の透明性を担保しつつ、情報開示とアカウンタビリティを核とするコミュニケーションの継続的深化による、企業経営の質的向上が重要となる。こうした状況下でも、現代企業が統合的なサステナビリティ戦略を推進していく際には、現場の多くで、経済的活動と環境・社会的活動、あるいは財務評価とESG評価との間での軋轢・矛盾といった、テンション管理の問題に直面している。

サステナビリティ戦略とこうしたテンション管理のあり方に関する先行研究は未だ少ないが、例えば、以下の研究が示唆に富む(金, 2015)。組織論におけるSmith and Lewis(2011)のダイナミック均衡モデル(潜在的テンション、顕在的テ

1 本節は、八木(2017; 2019)を基に、加筆・修正したものである。

ンション、テンションの受容と管理、サステナビリティの実現)と管理会計論における Simons (1995) のコントロール・レバーの分析視角である。Smith and Lewis (2011) はダイナミック均衡モデルを構築し、矛盾したテンションの管理が組織変化、組織学習、イノベーションを促し、組織のパフォーマンス向上に寄与し、その結果サステナビリティの実現を可能とするとしている。サステナビリティ戦略を展開する現代企業は、財務評価と ESG 評価の両立という潜在的テンションを内在させているが、Smith and Lewis (2011) によると、サステナビリティ経営を実践する際に、マネジメント上、潜在的テンションは、実行テンション、組織テンション、所属テンション、学習テンションといった顕在的テンションが露呈することとなる。これらの効果的なテンション管理がサステナビリティ戦略を担保し得るマネジメントにおいて重要な鍵ともなる。Smith and Lewis (2011) がテンション状況における要素間の単純な統合を唱えているのに比して、Simons (1995) は環境条件や組織内部の特性に対応しつつ、4 つのコントロール・レバー(信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システム)間のダイナミック・テンションの管理が有用なツールとなり得ることを示唆している。Arjalies and Mundy (2013) もサステナビリティ戦略展開上、SMCS の有用性を示唆している。

サステナビリティ経営を実践する際に、マネジメント上生じうる、実行テンション、組織テンション、所属テンション、学習テンションといった顕在的テンションを管理するシステムの構築が適切に行われれば、サステナビリティ実現を確保する企業モデルの構築に繋がる。もっとも、サステナビリティ経営を成功に導くためには、トップマネジメントの強力なリーダーシップとコミットメント、サステナビリティ教育・訓練を通じた全社員の意識変革も重要であることは言うまでもない。

八木 (2017) では、Simons (1995) 、Smith and

Lewis (2011) 、Arjalies and Mundy (2013) 、金 (2015) 等も踏まえ、サステナビリティ戦略・SMCS・テンション管理に関し考察したが、SMCS を実践的に推進するツールとしては、ISO26000 、ISO14000 ファミリー、SDG Compass 、SIGMA ガイドライン、SBSC 等がある (Yagi, 2019) 。本稿では近年、特に管理会計分野で研究蓄積が進む SBSC に着目する。他の多くのマネジメント・ツールでは戦略と業績指標との因果関係や各業績指標間の因果関係が必ずしも明確でない中 (Mio et al., 2016) 、SBSC はサステナビリティ戦略に関連する財務的業績指標と環境・社会的業績指標を抽出し、相互の因果関係の明確化、サステナビリティ戦略の策定・実施、業績評価・改善、外部報告と社内コミュニケーションの円滑化のプロセスを支援可能とする (曹, 2019)。

4. BSC と SBSC の有効性と課題

4.1. BSC の意義と限界

BSC は、Kaplan and Norton (1992) で提唱された財務的指標と非財務的指標を組み入れた業績評価システムだが、財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の各視点から KPI を設定し、短期・長期目標、過去・将来の業績指標、外部・内部視点も加味された戦略的マネジメント・ツールでもある (中村・松尾, 2020a) 。BSC は財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の各視点から複合的に戦略展開を図ることで、戦略実行のための具体的なプロセス、個人がなすべきこと等も明らかとなり、戦略にフォーカスした戦略的マネジメントの展開に有効なツールとなり得る。今や、営利組織のみならず非営利組織にも広く導入されている。元来 BSC は、従来の財務的指標に偏重した短期的業績評価システムへの限界と非財務的指標の重要性が指摘され (Johnson and Kaplan, 1987) 、レレバンス・ロストから両指標を組み込んだ中長期的な業績評価システムとして提唱されたが、その後戦略マップでの可視化で戦略的マネジメント・ツールとしても活用され (Kaplan and Norton, 2004) 、理

論的には PDCA に基づく循環型マネジメント・システムに進化した (Kaplan and Norton, 2008) 。 Kaplan and Norton (2008) が提唱する循環型マネジメント・システムは、戦略の構築、戦略の企画、組織のアラインメント、業務の計画、モニターと学習、検証と適応の 6 ステップで構成され、戦略的マネジメント・システムとして PDCA に基づき、戦略の策定・実行・検証・修正として機能する BSC フレームワークとなっている。BSC は、他のマネジメント・システムに比べ、財務的指標・非財務的指標、短期・長期目標、過去・将来の業績指標、外部・内部視点も加味されたツールとなっているが、現代企業のサステナビリティへの対応を勘案するならば、環境・社会的視点の脆弱性は否めない (中村・松尾, 2020b) 。特に、従来の BSC は財務的指標に偏重したものとありがちで、経済・環境・社会面を配慮する業績評価・管理システムに必ずしも対応しておらず (Hansen and Schaltegger, 2016) 、2000 年以降、環境・社会的視点を組み込んだ BSC 、すなわち SBSC が欧州を中心に研究され、企業のサステナビリティ・マネジメントに活用しようという動きが出てきた。こうした動向は、サステナビリティ経営には中長期的価値創造が求められ、外部ステイクホルダーとの良好な関係を保持する必要性にも起因していると言えよう。さらに、昨今、コレクティブ・インパクト (Kania and Kramer, 2011) への関心も高まる中、企業の社会的役割からもステイクホルダー・マネジメントの重要性は増すばかりである。

4.2. SBSC の有効性と課題

現代企業は持続的成長と中長期的価値創造を目指し、サステナビリティ経営を志向するようになったが、企業のサステナビリティ戦略を支援するマネジメント・システムとしての SBSC に関する研究が 2000 年以降進展し、SBSC のフレームワークも進化している。

SBSC とは、BSC に基づき、企業の経済・環境・社会の 3 つの側面を同時に成功させるためのサ

ステナビリティの業績管理と戦略的マネジメント・ツールであるが (Figge et al., 2003) 、経済価値のみならず環境・社会価値もボトムラインと認識し、組織全体でサステナビリティ戦略の策定・実行を行い、外部報告に役立てることが可能となる特徴を有する (中村・松尾, 2020b) 。

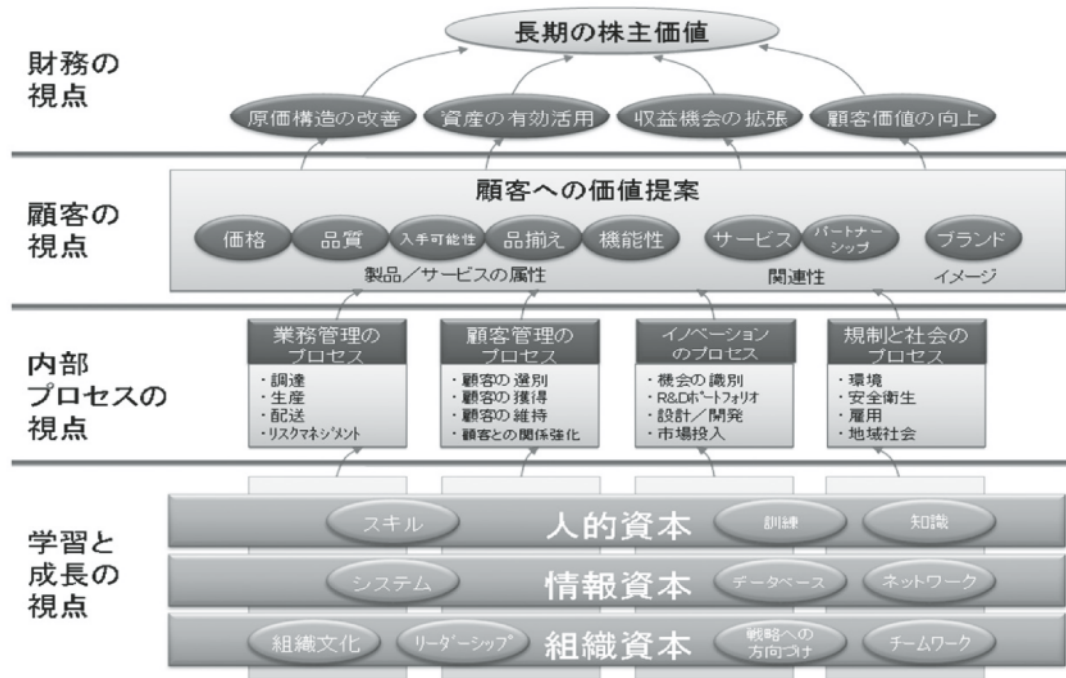
さらに、SBSC は今や、サステナビリティ戦略目標の策定と実行への支援、サステナビリティ業績測定と評価及び改善への支援、サステナビリティ業績と報酬制度の連動への支援、社内コミュニケーションの円滑化への支援による、サステナビリティ業績の向上とサステナビリティ戦略の実行を支援するための有効なマネジメント・ツールへと進化している (Hanse and Schaltegger, 2018; Journeault, 2016; 曹, 2019; Villiers et al., 2016) 。

2000 年以降、Figge et al. (2003) 、Kaplan and Norton (2004) に代表されるような環境・社会的視点を組み込んだ BSC 、すなわち SBSC に関する研究が欧州を中心に多様になされてきたが、そのフレームワークに関しては主に以下のような 3 類型に整理できる (Figge et al., 2003; 岡, 2008; 中村・松尾, 2020b) 。

1. BSC の 4 視点に環境・社会関連指標を組み込んだのが、例えば Kaplan and Norton (2004) である。Kaplan and Norton (2004) は内部プロセスの視点に「規制と社会のプロセス」(「環境」、「安全衛生」、「雇用」、「地域社会」)を入れたものであり (図 1) 、環境・社会的視点を組み込んだ BSC の活用が、環境・社会問題の解決と企業の経済的成功の両立を可能ととしている。

2. 従来の 4 視点に環境・社会という「非市場的視点」を追加したものとして、例えば Journeault (2016) が示したカナダの衣料品小売業の R 社における SBSC の戦略マップは、経済的パフォーマンス、環境のパフォーマンス、社会的パフォーマンス、外部ステイクホルダー、内部プロセス、技術と能力という 6 つの視点を設定している。そして、環境・社会的パフォーマンスが、外部ステイクホルダーの先行指標と

図1 サステナビリティ視点を加味したバランスト・スコアカードと戦略マップ



(出所) Kaplan and Norton (2004), p.164 (櫻井・伊藤・長谷川監訳 (2005), p.216)

して示されている。すなわち、環境・社会的パフォーマンスは、外部ステイクホルダーの満足に貢献し、企業のイメージと評判を向上させることに役立つと考えられている。(曹, 2020)。

3. 環境・社会視点を配慮した BSC とは異なる新たな視点を提供したものが、例えば SIGMA (2003a ; 2003b) である。SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management) ガイドライン²は、サステナビリティ経営モデル構築に役立てるように開発されたガイドラインで、英国貿易産業省 (DTI) の支援を受け、英国規格協会 (BSI) 、AccountAbility、Forum for the Future の3組織が主導し、1999 年 7 月に立ち上げられた SIGMA プロジェクトにおいて開発され、2003 年 9 月に SIGMA ガイドライン最終版として発行された。その開発はマルチステイクホルダー参加型の方法が採用され、1000 を超える組織や個人の意見が反映されており、この点は GRI ガイドラインと類似している。SIGMA ガイドラインは、

環境・社会への対応及びリスクと機会を戦略的に統合管理するフレームワークを提示したもののだが、SIGMA 原則、SIGMA マネジメント・フレームワーク、SIGMA ツールキットの 3 つのパートから構成されている。SIGMA サステナビリティ・スコアカードは、SBSC の一形態で、SIGMA ガイドラインの 13 種類の SIGMA ツールキットの中の一つである (八木, 2011) 。SIGMA サステナビリティ・スコアカードは、財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の BSC 4 視点の代わりに、サステナビリティ、外部ステイクホルダー、内部、知識・技能の 4 視点からの持続可能なマネジメントのパフォーマンスの評価、パフォーマンス要因と成果指標等を紹介している (SIGMA, 2003b) 。伝統的 BSC の最終的目標が経済のシングル・ボトムラインであるのに対し、SIGMA サステナビリティ・スコアカードの最終目標は経済・環境・社会のトリプル・ボトムラインである。SIGMA プロジェクトで開発された

² SIGMA ガイドラインに関しては、詳しくは SIGMA (2003a ; 2003b)、八木 (2005; 2008; 2010; 2011) 等を参照されたい。

ガイドラインやツールキットは英国航空、ジャガー、ランド・ローバー等多くの企業に導入され、サステナビリティ経営の推進に寄与してきた。

以上のように、SBSC のフレームワークは多様に展開しているが、例えば日本企業では、リコー、宝酒造の SBSC は、環境・社会の要素を第 5 の視点として追加しているが、オムロン、関西電力、富士ゼロクス、麒麟ビール、三菱東京 UFJ、エーザイの 6 社は、環境・社会の要素を従来の視点に組み入れた SBSC を用いている (曹, 2020)。

さらに、SBSC に基づく統合フレームワークに関しても研究が展開されている。例えば、Maas et al. (2016) は企業のサステナビリティ・パフォーマンス改善のために、サステナビリティ経営戦略、サステナビリティ管理会計、SMC、サステナビリティ報告をリンクさせた統合的なフレームワークを提示している。Journault (2016) は SBSC の戦略マップは企業が自社のサステナビリティのビジョン・価値観・戦略を組織全体に伝達し、自社のサステナビリティ経営戦略の実施・監視・評価に役立つとしている。サステナビリティ経営の各要素のリンケージのために SBSC に期待される 5 つの機能としては、サステナビリティ経営戦略の可視化、サステナビリティ経営業績評価の可能性、サステナビリティ報告とのリンク、SMC とのリンク、ステイクホルダー・マネジメントが挙げられる (曹, 2018; Maas et al., 2016; Schaltegger and Wagner, 2006; Villiers et al., 2016)。SBSC によるサステナビリティ経営実現の可能性として、サステナビリティ経営実現支援の 6 要素である、サステナビリティ戦略、サステナビリティ管理会計、SMC、サステナビリティ業績評価、サステナビリティ報告、ステイクホルダー・マネジメント (曹, 2018; Maas et al., 2016; Schaltegger and Wagner, 2006; Villiers et al., 2016) の相互関係の更なる検証によるサステナビリティ経営モデルの精緻化と深化が期待される。

曹 (2020) は、SBSC の企業実務への適用可能性・有用性・課題を検証し、SBSC はサステナビ

リティ戦略に関する目標、KPI とアクションプランの策定から、サステナビリティ業績の測定・評価・報告・改善、報酬制度との連動までの各プロセスに財務・非財務情報を提供することで、サステナビリティ業績の向上とサステナビリティ戦略の実行を支援するための有効なマネジメント・システムとして機能していると論じている。また、SBSC の機能を明らかにし、企業のサステナビリティ経営を実現するための SBSC を基軸にした体系的サステナビリティ・マネジメントモデルの構築を試みている。

現代企業が SDGs・ESG・統合報告・パリ協定への対応を迫られる中、企業が経済・環境・社会的価値向上を目指すサステナビリティ経営モデルの構築が求められていることを鑑みると、SBSC の企業経営への活用可能性の更なる検証が必要となってきた。

一方、SBSC は以下のような課題も孕む (Hahn and Figge, 2018; 東田, 2017; 曹, 2019)。財務パフォーマンスと関連するサステナビリティ課題の限定性 (Gao and Bansal, 2013)、環境的業績と社会的業績の企業の報酬制度とのリンク問題 (Hong et al., 2016)、サステナビリティ概念の複雑性・緊張関係の企業経営への統合可能性 (Hahn et al., 2015)、指標間緊張関係や複雑性のマネジメント問題、コーポレート・ガバナンスとの問題、他のサステナビリティ・マネジメント・ツールとの連動機能性の解明、SBSC と報酬制度・サステナビリティ報告とのリンク問題等である。特に、企業のサステナビリティを担保するには実務現場での複雑な課題対応が求められ、テンション管理が重要となろう。また、BSC は戦略実行・見直しのツールであり経営者によるトップダウン使用を想定しているが、ステイクホルダーからの要請を受けたミドル・現場からのボトムアップによる戦略反映は可能かといった問題もある。ただこの点は SMCS の使用の問題にも関わるが、インタラクティブな使用事例もある (Kerr et al., 2015)。

以上のように SBSC に関する課題は解明を要

するものも多く、SBSC はなお理論的体系化の途上にあり、かつ適用事例も希少であることにも鑑み、今後、理論研究に加え事例分析も進め、SBSC のサステナビリティ経営への貢献可能性を探りつつ、SBSC の有効性と課題の検証を着実に積み重ねていくことが求められる。

【参考文献】

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, 12th ed., McGraw-Hill.
- Arlalies D.L. and J. Mundy (2013) The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, 24(4) : 284-300.
- Ditillo, A. and I. E. Lisi (2016) Exploring Sustainability Control Systems' Integration: The Relevance of Sustainability Orientation, *Journal of Management Accounting Research*, 28(2) : 125-148.
- 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. In Martin B., P. M. Rikhardsson and S. Schaltegger (Eds.), *Environmental Management Accounting — Purpose and Progress*, Kluwer Academic Publishers, 17-40.
- Gao, J. and P. Bansal (2013) Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability, *Journal of Business Ethics*, 112(2) : 241-255.
- Gond, J. P., S. Grubnic, C. Herzig and J. Moon (2012) Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability, *Journal of Management Accounting Research*, 23(3) : 205-223.
- Hahn, T., J. Pinkse, L. Preuss and F. Figge (2015) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework, *Journal of Business Ethics*, 127(2) : 297-316.
- Hahn, T. and F. Figge (2018) Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards, *Journal of Business Ethics*, 150(4) : 919-935.
- Hansen, E. G. and S. Schaltegger (2016) The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, *Journal of Business Ethics*, 133(2) : 193-221.
- Hansen, E. G. and S. Schaltegger (2018) Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? , *Journal of Business Ethics*, 150(4) : 937-952.
- Henderson, R. (2020) *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, PublicAffairs.
- Hong, B., Z. C. Li and D. Minor (2016) Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 136(1) : 199-213.
- Johnson, H.T. and R. S. Kaplan (1987) *Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Journeault, M. (2016) The Integrated Scorecard in Support of Corporate Sustainability Strategies, *Journal of Environmental Management*, 182: 214-229.
- Kania, J. and M. Kramer (2011) Collective Impact, *Stanford Social Innovation Review*, Winter: 36-41.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1) : 71-79.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (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) 『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.
- Kerr, J., P. Rouse and C. de Villiers (2015) Sustainability Reporting Integrated into Management Control Systems, *Pacific Accounting Review*, 27(2) : 189-207.
- Maas, K., S. Schaltegger, and N. Crutzen (2016) Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting, *Journal of Cleaner Production*, 136: 237-248.
- Mio C., F. Marco and R. Pauluzzo (2016) Internal Application of IR Principles: Generali's Integrated Reporting, *Journal of Cleaner Production*, 139: 204-218.
- Schaltegger, S. and M. Wagner (2006) Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting. In S. Schaltegger, M. Bennett, and R. L. Burritt (Eds.), *Sustainability Accounting and Reporting*, 681-697. Dordrecht: Springer.
- Schwab, K. and T. Malleret (2020) *COVID-19: The Great Reset*, Forum Publishing.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- SIGMA (2003a), *The SIGMA Guidelines: Putting Sustainable Development into Practice — A Guide for Organisations*, SIGMA(BSI ジャパン訳 (2004) 『SIGMA ガイドライン：組織の持続可能な発展のための実践ガイドライン』BSI ジャパン).
- SIGMA (2003b), *The SIGMA Guidelines — SIGMA Toolkit*, SIGMA (BSI ジャパン訳 (2004) 『SIGMA ガイドライン：SIGMA ツールキット』BSI ジャパン).
- Smith, W. K. and M. W. Lewis (2011) Toward a Theory of

- Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- 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*, 136: 78-85.
- Yagi, S. (2018a) A Theoretical Study of Corporate Sustainability Strategy and Tension Management, *Otemon Business Management Review*, 23(2): 75-82.
- Yagi, S. (2018b) Sustainable Management Systems and Strategy Development, *Otemon Business Management Review*, 23(2): 83-94.
- Yagi, S. (2019) Corporate Response to ESG, Integrated Reporting, and SDGs: Corporate Sustainability Strategy, Management Control, and Tension Management, *Journal of Business Studies (Shokei-gakuso)*, 65(4): 25-36.
- 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 265 号, 1-24 頁。
- 岡照二・西谷公孝 (2015)「カーボン SBSC フレームワークの構築とその有効性の検証」『社会関連会計研究』第 27 号, 1-15 頁。
- 金宰弘 (2015)「CSR 経営の実践におけるテンションの管理」『日本管理会計学会 2015 年度全国大会報告論文集』, 1-18 頁。
- 曹勁 (2018)「企業のサステナビリティ経営におけるサステナビリティ・バランス・スコアカードの研究」『横浜国際社会科学研究所』第 23 巻第 1 巻, 59-79 頁。
- 曹勁 (2019)「企業のサステナビリティ業績評価・管理に関する研究—サステナビリティ・バランス・スコアカードに基づいて」『横浜国際社会科学研究所』第 23 巻第 4 巻, 33-49 頁。
- 曹勁 (2020)「企業のサステナビリティ経営と SBSC に関する研究」(横浜国立大学大学院, 博士学位請求論文)。
- 竹原正篤・金藤正直・八木裕之 (2016)「サステナビリティ戦略を推進するマネジメントツール」『横浜経営研究』, 第 37 巻第 2 号, 29-45 頁。
- 竹原正篤 (2022)「巻頭言 GAFAM の脱炭素化への取り組み」『環境経営学会メールマガジン』第 62 号, 1-3 頁。
- 中村雄貴・松尾敏充 (2020a)「サステナビリティ概念を基軸とした BSC の提唱」『Research Paper』第 W-75 巻, 1-19 頁。
- 中村雄貴・松尾敏充 (2020b)「トリプル・ボトムラインを志向するマネジメント・システムの構築」『Research Paper』第 W-76 巻, 1-21 頁。
- 東田明 (2017)「戦略におけるサステナビリティの統合—サステナビリティ・コントロール・システム研究に見る現状と課題」『名城論集』, 第 17 巻第 4 号, 113-123 頁。
- 八木俊輔 (2005)「持続可能な企業経営のあり方—環境経営と CSR に関する理論と ISO 規格, SIGMA ガイドラインの可能性—」『サステナブル マネジメント』環境経営学会, 第 5 巻第 1 号, 79-95 頁。
- 八木俊輔 (2008)「持続可能性とマネジメントの新潮流」(鈴木 幸毅・所伸之編著『環境経営学の扉』文真堂), 26-55 頁。
- 八木俊輔 (2010)「持続可能なマネジメントの体系に関する研究—環境経営と CSR の統合理論の構築を目指して—」(京都大学大学院, 博士学位請求論文)。
- 八木俊輔 (2011)『現代企業と持続可能なマネジメント』ミネルヴァ書房。
- 八木俊輔 (2014)「マネジメントの発展と持続可能なマネジメントの体系—サステナビリティ戦略と持続的競争優位の構築」『経営学論集』日本経営学会, 第 84 集, (55) 1-12 頁。
- 八木俊輔 (2017)「統合報告時代における企業のサステナビリティ戦略とテンション管理」『経営学論集』日本経営学会, 第 87 集, (18) 1-6 頁。
- 八木俊輔 (2019)「企業のサステナビリティ戦略とマネジメント・コントロール—ESG, 統合報告, SDGs への対応」『経営学論集』日本経営学会, 第 89 集, (49) 1-7 頁。
- 八木俊輔 (2021)「企業のサステナビリティを担保する戦略・マネジメントに関する研究—SBSC に着目して—」『日本経営学会第 95 回全国大会報告論文集』, 1-4 頁。

本論文は、八木 (2021) を基に、加筆・修正したものである。