



ESG関連KPIと管理システム

千賀, 喜史

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2019-09-25

(Date of Publication)

2020-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7580号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007580>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

ESG 関連 KPI と管理システム

2019年07月22日

神戸大学大学院経営学研究科

國部 克彦 研究室

経営学専攻

学籍番号 130B406B

氏名 千賀 喜史

目次

序章	1
第 2 章 ESG 活動の開示動向と ESG 関連 KPI の課題	3
2.1. ESG 活動の開示方法の変遷	3
2.2. ESG 関連 KPI の先行研究	4
2.3. 統合報告書における ESG 関連 KPI の傾向と課題	7
2.4. 本論文における ESG 関連 KPI の定義	9
第 3 章 マネジメントコントロールと ESG 関連 KPI	11
3.1. パッケージに至るまでのマネジメントコントロールの変遷	11
3.2. マネジメントコントロールの理論選定	15
3.3. 管理システムとコントロールとの関係性	16
第 4 章 リサーチデザイン	19
4.1. 研究目的と分析視点	19
4.2. 分析方法と分析サンプル	21
第 5 章 ESG 関連 KPI の実態と傾向：日本企業の統合報告書の KPI 調査	23
5.1. 分析方法とサンプルの概要	23
5.2. 使用されていた KPI	23

5.3. 小括.....	26
第 6 章 ESG 関連 KPI の活用が企業のマネジメントに及ぼす影響：日本の先進事例企業へのインタビュー調査.....	27
6.1. インタビュー企業の選定.....	27
6.2. 質問内容	28
6.3. インタビュー結果.....	30
6.3.1. 総合小売り A 社.....	30
6.3.2. 製薬メーカー B 社.....	35
6.3.3. 総合金融 C 社	40
6.3.4. 電気機器メーカー D 社	45
6.3.6. 製薬メーカー E 社	51
6.3.5. 総合商社 F 社.....	56
6.3.7. 総合化学メーカー G 社	61
6.3.8. 総合化学メーカー H 社	67
6.3.9. 小括.....	71
第 7 章 結論と含意.....	74
参考文献一覧.....	78
巻末資料 A インタビュー依頼書.....	82

巻末資料 B インタビュー内容確認書	83
--------------------------	----

序章

2000年代に入り、企業はステークホルダーという形で、顧客、従業員、株主・投資家、ビジネスパートナー等、独自でその対象を認識し、基本的な考え方や各施策における方向性や課題を模索し活動を行っている。ステークホルダーという認識が広がるにつれて、投資家、金融機関、取引先、消費者、地域住民、団体、さらには企業活動を行う上で関わるすべての人へと対象が広がり、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）活動の頭文字をとった ESG 活動も様々に広がっている。

活動が多様化するにつれて、近年注目されているのが重要業績指標（Key Performance Indicator, 以下 KPI）である。KPI はその名の通り、企業戦略の達成のカギであり、経営戦略から目標へ落とし込まれた具体的な評価指標のことである。ESG 活動の多様化と共に、企業側も具体的な評価指標を社内外に提示することで、各ステークホルダーに理解を促している。本来、KPI とは企業の経営に影響を及ぼす重要業績評価指標であるが、主要成功要因、重要業績変数など名称が統一されていない。実際に、企業の現場における ESG 活動においても、様々なステークホルダーの意見を考慮すると、その活動は多様化し、企業独自の活動になっていることも多い。本来の KPI の役割は、経営ビジョンの実現、組織目標の達成と社内外への明確なメッセージであり、その役割を果たすことによって企業の実態にあった適切なものになるのではないかと考えている。しかしながら、ESG 活動における KPI について具体的に検証した研究は少なく、戦略を実行に移す上で ESG 活動における KPI に及ぼす要因や関係性も未だにはっきりしていないのが現状である。

本研究における問いは、ESG 活動における KPI は企業で管理システムとしていかに機能しているのか、である。ESG 活動における KPI、いわば ESG 関連 KPI の普及が進み、その活動が企業で管理システムとして機能することでその活動も KPI にあわせて変化しているはずである。実態が変化していないのであればそれは管理システムがシステムとして機能していないことを暗に示している。さらに本研究の目的は「ESG 関連 KPI がどのような管理システムに落とし込まれているかを発見した上で、それがうまく機能するためのマネジメントを検討する」ことである。最終目的としては、企業の ESG 活動を本来の事情活動と遜色のないレベルでの活動を実現することで、地球環境や社会生活と共存しサステナブルな企業活動を推進していくことにある。

ESG 活動の管理システムを検討するにあたり、中長期的な視点に立ち、企業価値を創造していく統合報告書に焦点をあてる。統合報告書は、長期的な視点に立った企業の価値創造を報告事項として定めているだけでなく、KPI を重要な開示要件として上げており、企業として戦略にもとづいた KPI が報告されている。管理システムがシステムとして機能してい

るかどうかについては、システムに影響を及ぼす要素の関係を把握する必要がある。この関係を把握する考え方を示したのが、企業マネジメントにおいて企業を経営目標にむけてコントロールする理論であるマネジメントコントロールである。マネジメントコントロールは Anthony(1965)が企業行動を戦略的計画、マネジメントコントロール、オペレーショナル・コントロールの 3 つの階層からなる一連の活動として初めて提示したのがその始まりである。この考え方は、企業を取り巻く外部環境に対して従業員をコントロールして組織を動かす、いかに対応していくかに主眼が置かれた考え方であった。その後、時代と共に企業を取り巻く環境も変わり、企業数の増加、IT 革命による情報網の発達、それに伴うグローバル化によって企業間の競争も激化し、マネジメントコントロールが戦略的計画から実行による一方通行ではなく、企業を取り巻く外部環境を支配するという視点から、外部環境へ働きかけるという考え方に変化した。環境の変化に伴い、企業の目的も単一ではなく多目的になり、複数の目的を達成するためには財務以外の要素である非財務情報も含んだ複数の要素が必要になり、これらの相互の影響、すなわち複数の相互の関係に着目したパッケージとして認識する視点へと移り変わっていった。この考え方が、マネジメントコントロールパッケージである。マネジメントコントロールパッケージは、マネジメントコントロールが企業行動に及ぼす関係を広範囲な要素間の関わりあいを持つパッケージであり、企業の要素を網羅的に捉え、その関係性の中の 1 つの要素としてシステムを位置づけている。本研究では、この考え方を参考にしたフレームワークを提示した上で、管理システムの関係における ESG 関連 KPI の活用実態を捉え、企業マネジメントにおける管理システムとの関係性を検討する。本研究では、ESG 関連 KPI と管理システムを検討することであり、管理されていない KPI は研究の対象としない。しかしながら、現実には数字の記載のみであり管理されていない KPI も多く存在すると推測される。したがって、最初に統合報告書における KPI の調査を通してその実態を検討し、次に ESG 関連 KPI と管理システムについての分析を実施するため、長期視点による企業価値創造を目的としているサステナビリティ先進企業を通して、企業の経営計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償と報酬と 4 つの側面から ESG 関連 KPI と効果的な管理システムの組み合わせを検討する。

本論文の構成は、第 2 章で ESG 活動の開示における統合報告までの変遷と傾向を背景に KPI に関する先行研究をレビューし、課題を提示し本研究における ESG 関連 KPI を定義する。第 3 章ではマネジメントコントロールの先行研究レビューを通じてマネジメントコントロールのマネジメントコントロールパッケージに至るまでの考え方の変遷を述べた上で ESG 関連 KPI の関係を明確にし、第 4 章では本研究における 2 段階からなるリサーチデザインと分析フレームワークを提示する。第 5 章では第 1 段階の KPI の実態調査を行う。実態調査では日経 225 銘柄の統合報告書を調査し、そこから得られた傾向の検証を実施する。第 6 章では日本企業のサステナビリティ先進企業 8 社へのインタビュー調査を通して ESG 関連 KPI と管理システムを分析し効果的な組み合わせを検討した上で、第 7 章で結論を述べる。

第2章 ESG活動の開示動向とESG関連KPIの課題

本章では、ESG関連KPIの記載対象である統合報告までのESG活動の開示における変遷と傾向を背景にESG関連のKPIに関する先行研究をレビューし、課題を提示した上で本研究におけるESG関連KPIを定義する。

2.1. ESG活動の開示方法の変遷

統合報告からESG活動におけるKPIの実態を検討するにあたり、統合報告の考えにいたるまでのESG活動に関する報告の変遷を見ていきたい。日本におけるESG活動の報告の始まりは1990年代から始まった環境面での活動報告である。

日本におけるESG活動の報告の始まりは、環境報告である。環境報告は、1991年に日本経済団体連合会が経団連地球環境憲章を制定し、産業界に環境問題に対する自主的取組を促したことに端を発するとしている。岩田他(2008)は、環境報告書の発行状況を2006年7月時点での社会・環境データベースに掲載されている企業の報告書をダウンロードして調査した結果、発行開始年別で見ると1992年より環境報告書の発行が確認され、90年代後半から2000年にかけて大きく発行企業数が伸びており、環境面での活動報告に対する企業への認知が進んだものと考えられる。

2000年代からは2000年に端を発するGRIガイドライン開示を中心とした世界的な流れを受け、企業は社会面を含めた報告書を発行するようになる。その時期から「環境報告書」といった名称から「社会・環境報告書」、企業の社会的責任 Corporate Social Responsibility 略してCSRの名称をとった「CSR報告書」、持続可能性という名称を指す英語 Sustainability を引用した「サステナビリティ報告書」としてその名前を変える。CSRという言葉が日本企業で一般的に知られるようになったのは、リコー、ボーダフォン、帝人、ソニー、松下電器産業、ユニ・チャーム、東芝など、大手企業は一斉にCSR室を設置し「CSR元年」もしくは「CSR経営元年」といわれた2000年代前半からである。CSR経営に力を入れる企業が増えるなか、CSRを客観的評価する格付け機関も増加する。東洋経済新報社が運営するCSRの格付けランキングでは、毎年上位700社の活動を評価、公表されている。GRIは、サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とするオランダに本部を置く非営利の団体である。1997年にアメリカの市民団体であるCoalition for Environmental Responsible Economiesが中核となり、国連環境計画(UNEP)と連携して環境報告ガイドラインを策定するために立ち上げたGRIプロジェクトが発端であり、2002年にUNEPと正式な強力関係を結び、その後常設の機関として独立した。この団体は、サステナビリティという概念自体が抽象的なものであることに対して、具体的な指標としてガイドラインを設定している。2000年にGRIガイドライン第1版が発行され、2002年にGRIガイドライン第2版、2006年にGRIガイドライン第3版、2013年にGRIガイドライン第4版(以下G4ガイドライン)

の発行を機会により多くの企業で活用されるようになり、2016年にG4ガイドラインの主要なコンセプトと開示項目を踏襲し、「モジュール構造」「報告要求事項の明確化」が加えられたGRIスタンダードが発行された。一方で欧州議会は、2014年に「大企業向け非財務情報及び取締役会構成員の多様性の開示に関するEU会社法の改正案」を承認し、EU域内企業(特に上場企業や金融機関)はマネジメントレポートにおいて、環境・社会・従業員・人権・腐敗防止に関する方針について開示が義務付けられるようになった。この世界潮流と期を同じくして、組織の中、長期の価値創造能力に焦点を当て組織内の様々な事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係について、組織が能動的に考える統合思考による情報開示の枠組みを示したフレームワーク International Integrated Reporting Framework が 国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council, 以下 IIRC)¹によって発行されている。2014年には「国際統合報告フレームワーク」日本語版が発行され、日本国内の普及にはずみがついた。

統合報告の目的は、「より効率的で生産的な資本の配分を可能とするために、財務資本の提供者が利用可能な情報の質を改善する」「複数の異なる報告を基礎に、組織の長期わたる価値創造能力に強く影響するあらゆる要因を伝達する企業報告に関して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促す」「広範な資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係及び自然資本)に関する説明責任及びステewardシップを向上させるとともに、資本間の相互関係について理解を深める」「短、中、長期の価値創造に焦点を当てた統合思考、意思決定及び行動に資する」(IIRC, 2013, p.2, 訳書 p.2)とあり、長期視点に立った価値創造プロセスである。これまでそのような概念がなかったかといえばそうではない。短・中・長期的な視点を考える概念として経営において、すでに活用されている経営目標があげられる。経営目標とは将来のあるべきビジョンが具体的な目標に落としこまれたものであるが、企業によっては中長期経営目標、中長期経営計画という形で呼ばれ、長期的な視点から現状の延長線上にはない目標を掲げ、その実現にむけた計画は3年スパンで設定されていることが多い。統合報告では、複雑な金融商品の蔓延による不透明な企業経営が引き起こしたリーマンショックの教訓から、短・中・長期的な価値創造プロセスとその開示が必要になってきている由縁ともいえよう。このように20年余りの間にESG活動の報告書は様々な名称に形を変え、財務と一体になった報告内容としてその存在感が増してきているのである。

2.2. ESG 関連 KPI の先行研究

ESG 関連 KPI の先行研究では、持続可能性に関する報告内容の研究がなされている。

¹ IIRC はロンドンに本部を置く、規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家及び NGO により、構成される国際的な連合組織である。チャールズ皇太子が立ち上げた Accounting for Sustainability プロジェクトと GRI などによって2010年に設立され、2013年に統合報告書作成ガイドラインを作成した。

Daub(2007)は、持続可能性についての報告は企業の経済的、環境、社会的側面における効果や効能、これら側面が持続可能性のマネジメントにおいて一つになったものが定性的、定量的に示されなければならないとし、スイスの売上高上位 100 社における持続可能性報告書について 4 つのクラスターに分けて情報の記載内容を分析した。その結果、パフォーマンスデータとして報告書に記載しているのは報告書を発行していた 76 社中 33%にとどまっていたとして報告されている。その後、パフォーマンス指標を会社の持続可能性報告に含むことの重要性について焦点を当てた Adams and Frost(2008)は、持続可能性報告の中に含まれている鍵となる KPI が意思決定にどのように影響しているのかを明らかにしようと、イギリスとオーストラリアの企業 7 社のサステナビリティ報告書の調査とインタビューを行い、企業は戦略計画における環境指標、社会指標がパフォーマンス測定とリスクマネジメントにおける意思決定に統合されていることを解明した。その結果、指標の項目が多様であり比較可能性や一貫性の面から今後は法律やガイドラインによって整備が期待されるとしている。

具体的な KPI 項目の内容について Gallego(2006)は、スペインにおける銀行、保険、メーカー、輸送、通信、エネルギー、インフラ関係の企業 19 社の 2002 年に公表された GRI ガイドライン第 2 版の指標を用いてサステナビリティ報告書の分析を行っている。この調査では、環境面で報告されている指標は、エネルギー消費、水、生物多様性と排出、廃棄物であった。また、社会的な指標としては労働に関しては、企業と働きがいのある仕事、不当な差別の禁止、結社の自由、児童労働、強制労働に関する指標であり、その項目数は増えており、近年重要性を増してきていると述べられている。

Skouloudis and Konstantinos(2009)は、ギリシャにおける 17 社の持続可能性報告に関する CSR 報告書、サステナビリティ報告書を分析し、経済分析、環境開示されている社会的なパフォーマンスを分析した。彼らは最も頻度が高く開示されている指標としては、純売上高、製品コスト、材料従業員、利益であったことを発見し、さらにすべての報告において企業が報告期間の間に実施した寄付や事前活動の報告があり、最も一般的に明らかにされた環境指標は、エネルギー消費量と水消費、二酸化炭素の排出と省エネルギーへの内部項目であった。Skouloudis et al. (2010)においても、さらなる具体的な指標の調査を行っている。Roca and Searcy(2012)は、カナダの企業における 94 社のサステナビリティ報告書における KPI を調査し、585 個の異なる指標と業種別の傾向を明らかにした。さらに 2011 年に公表された GRI ガイドライン第 3.1 版の指標を調査活用し、94 社中 31 社でこのガイドラインの指標が活用されており、業種別の傾向が検証された。

統合報告書を中心に研究されている先行研究では、南アフリカ企業に関する開示内容についての研究 (Hindley and Buys, 2012) や統合水準や GRI 活用や内容についての研究 (Van Zyl, 2013)、統合報告書における内容の分析 (Gurvitch and Sidorova, 2012)、オーストラリアの企業における統合報告の内部化プロセスに焦点をあてた研究 (Higgins et al, 2014) などがあるが、KPI について中心的に論及しているわけではない。

一方で、日本における ESG 関連 KPI に関する研究では早くから KPI の必要性が述べられているが、実証研究は少ない。向山(2009)においては「CSR という概念は、幅広い概念であり、貨幣単位により客観的な評価のレベルには適していない。環境パフォーマンスはともかく、社会パフォーマンスをあらわす資料は多岐にわたっている。その意味でも、あらゆる企業が開示可能で、環境ならびに社会パフォーマンスを適格に表現する KPI の開発が必要になる」(p.36)と述べられており、社会パフォーマンスからの KPI の必要性を提唱している。千葉(2012)は CSR マネジメントにおける測定評価の研究として KPI を用いた活用成果報告に関する調査を実施し、KPI の具体的活用における施策について述べており、これら先行研究は KPI が CSR において重要であるということを示している点では共通している。統合報告の観点からの KPI の必要性について小西(2012)は、統合報告における比較可能性の観点から比較可能性を担保するためには、定性情報の定量化の必要性が生じ、そのためには KPI や KRI(主要リスク評価指標)の活用が考えられる、として KPI の必要性を比較可能性の面から述べている。三代(2012) は会計・監査とサステナビリティ・CSR における「重要性」の考え方の違いから KPI について考察しており、「重要な部分は企業ごとに異なってくることから、KPI は企業固有のものであり、すべての企業に一律に適用できるものではない。その指標を採用するかを考える際には、企業の「重要性」の観点から慎重に採用すべきである。」(p.787)と提言している。また、KPI の開示の必要性について「企業は、過去・現在・未来といった時間軸における企業のストーリーを裏付けるために、KPI などの客観的な指標と合わせて開示することで、記述情報の信ぴょう性及び期間比較の可能性を高めることができる」(p.787)とあり、企業の時間軸における信頼性という面での KPI の果たす役割について述べている。

朴(2012) は企業の情報開示における比較可能性の観点から、非財務という側面から KPI を考察し、「企業間比較と期間比較の可能な状態指し、財務情報に関しては、IFRS を中心とする総合主体があるため比較可能な情報が得られるが、非財務情報に関しては、この比較可能性を担保する装置がまだ整っていない。有力な方法として企業が目標管理のために用いる KPI の利用が提案されるが、そもそも KPI が企業固有の情報でつくられるものであろうことを考えると一定のレベルでの調整と合意が不可欠であろう。非財務情報における比較可能性の問題が解消されない限り、統合報告の進展はむずかしい」(p.213)と述べており、非財務の側面での KPI において一定の共通指標の必要性を説いている。

森口(2013)は、Anthony のマネジメントコントロールにおける重要変数の概念・役割の展開の中で「バランスト・スコアカード(以下 BSC)の登場により、重要変数(KPI)の役割は、戦略の実行を明確に意図したものとして決定的となっていった。そしてまた、重要変数(KPI)が非財務尺度であると規定されるに至っているが、これも BSC の登場により、マネジメントコントロールのフレームワークに財務尺度と非財務尺度をうまく組み込むことができるようになり、それによって難しかった非財務的な重要変数(KPI)の活用が現実のものになったという影響が大きいのではないかと推察される」(p.225)とマネジメントコントロ

ールにおける非財務的な側面での KPI の活用性について述べている。

実証研究ともいえる内容では、Oshika and Saka(2015)が非財務的な側面から KPI の研究を行っている。サステナビリティを実現してきた長寿企業に焦点をあて、創業 100 年以上の長寿企業が 10 年以上存在する 34 か国における長寿企業とそれ以外(非長寿企業)を分析の対象にして、付加価値情報の有効性について研究がなされている。しかしながら、KPI が注目されつつある一方で、その有効性については疑問を感じざる負えない。サステナビリティの観点からの KPI について國部(2017)は、企業はサステナビリティ報告や統合報告において、経済のみならず、環境社会事項について報告されているとしながらも、「非財務指標を KPI として開示していることと、実際に、経済指標と同格の指標として環境指標と社会指標を活用しているかは全く別の問題である。単に報告しているだけであるならば、「サステナビリティ報告」も「統合報告」も複数評価原理の会計のレベルに到達しているとは言えないであろう。」(p.128)として KPI が重要な要素でありながらも、その管理実態については疑問を呈している。

このように、CSR や非財務的な側面から具体的な指標による管理についての必要性とその活用について述べられているものの、統合報告書における具体的な指標の活用実態に関する研究まだ行われていない。したがって、統合報告書において ESG 関連 KPI の具体的な指標の活用実態に関する研究が求められるのではないかと考えている。次節では、統合報告書における企業の導入状況や ESG 関連 KPI の傾向と課題について検討する。

2.3. 統合報告書における ESG 関連 KPI の傾向と課題

KPMG²による「KPMG Insight 未来を拓くコーポレートコミュニケーション第 13 回 企業の統合報告書に関する事例調査結果(前編)」では、日本企業の 2014 年の統合報告書発行企業数は、前年より約 5 割増え 142 社になったとされている。大槻(2015)はこの 142 社のうち約 9 割が、東京証券取引所第一部に上場している企業だという。同じく KPMG による「日本の統合報告に関する調査 2017」では、自己表明型統合報告書³として日本企業 341 社が統合報告書を発行しており、その発行企業数は前年から 50 社増加していると報告されている。2015 年は 140 社から 205 社と 65 社増加、2016 年には 205 社から 279 社と 59 社増加とその発行数は年々加速度的に進んでいる。

² オランダを本部に世界 154 ヶ国に展開する監査、税務、アドバイザリーサービスを展開する知的専門家集団。プライスウォーターハウスクーパース、アーンスト・アンド・ヤング、デロイト トウシュ トーマツと並び、世界 4 大会計事務所 (Big 4)の一角を占める。

³ 株式会社エッジ・インターナショナルが、編集方針等において統合レポートであることや財務・非財務情報を包括的に記載している等の統合報告を意識したと思われる表現があるレポートを自己表明型統合レポートとして、年度中に発行された国内統合レポートの発行企業や発行企業数を調査し公表している。

そもそも統合報告とは IIRC による統合的思考という考え方に端を発する。IIRC による統合報告とは「報告プロセスをよりまとまりのある、効率的なものとすることに焦点を当て、組織内部の縦割りを排するとともに、重複を解消するための「統合的思考」を採用することに焦点を当てた原則と概念を適用するものである。」(INTEGRATED REPORTING<IR> ホームページより)とあり、多様化する情報を財務、非財務分け隔てなく報告のための原則と概念である。これらをフレームワークとしてまとめたのが「国際統合報告フレームワーク」であり 2013 年 12 月に公表された。国際統合フレームワークはパート 1 の「イントロダクション」、パート 2 「統合報告書」の 2 部から構成されている。内容に関しては「イントロダクション」はフレームワークの利用と基礎概念からなり、「統合報告書」は指導原則と内容要素から構成される。

「国際統合報告フレームワーク」において中核になるのが「統合思考」という考え方である。「国際統合報告フレームワーク」には以下のように規定されている。「組織が、その事業単位及び機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について、能動的に考えることである。統合思考は、短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定及び行動につながる。」(IIRC, 2013, p.33, 訳書 p.37) これは、外部からの要請に答えるだけでなく自主的に長期的な価値創造プロセスをもって企業戦略へ取り組み、そのプロセスを開示することを求めている。

KPI に関しては「定量的情報と定性的情報：定量的情報と定性的情報は、それぞれが文脈を提供するため、統合報告書が組織の価値創造能力を的確に表す上で、共に必要である。説明的記述とともに KPI を開示することにより、定量的情報と定性的情報が効果的に結びつけられる。」(IIRC, 2013, p.17, 訳書 p.19) とその重要性について触れられている。また、その首尾一貫性について「報告情報の質を改善するため変更が必要となる場合を除き、報告の方針は、ある期と次の期において首尾一貫した形で継続して適用する。複数期間にわたり重要となる KPI については、同一の指標を報告する。重大な変更がなされた場合には、組織は変更の理由を説明し、その影響について説明する(また、実務上可能で重要性がある場合には定量化する。)」(IIRC, 2013, p.23, 訳書 p.25) と規定されており、複数期間にわたり重要となる KPI において同一の指標を報告することについて触れられており、企業として戦略のもとに定量的な情報を一定期間報告することを示唆している。

このように、統合思考にもとづく情報の開示は、偏った情報ではなく企業に関わるすべてのステークホルダーを認識し、企業の戦略をもとにその重要性を開示していくように考えられる。その一方で課題も指摘されている。

向山(2015)は、統合報告によって CSR 報告書やサステナビリティ報告書が代替されてしまうと重要性の名の下に切り捨てられかねない CSR 情報があるとしており、企業側にとって都合のいい情報のみが開示される可能性を示唆している。勝山(2015)は「IIRC における 6 つの資本は、企業にとって並列ではなく、検討の余地があるように思われる。ここに挙げられている財務資本・製造資本・知的資本の 3 つは、すでに財務会計の分野でも制度化され

ているが、人的資本、社会・関係資本および自然資本については、内容に大きな相違があるので、平面的な分類では問題がある。」(p.10)として、あえて厳密に決められていない統合報告フレームワークの問題点について触れている。さらに保証の面から「非財務情報の保証は、困難を伴うであろうが、GRI ガイドライン第4版の「カテゴリー」で整理されているような開示項目を KPI 化することが、最善の対応策となるはずである。」(p.16)としており非財務情報の KPI を共通化し、比較可能な形にすることが現行の監査制度においては保証の対象に入っていないことから保証面からの重要を説いている。

このように、統合報告書における ESG 関連 KPI の傾向の検証と ESG 関連 KPI が企業マネジメントに及ぼしている関係を把握することは、多様化が進む ESG 活動への方向性として1つの提言となりうると考えられる。

2.4. 本論文における ESG 関連 KPI の定義

本節では、本研究で対象とする指標について定義しておきたい。まずは ESG 指標についてである。ESG という言葉は 2006 年に国際連合が提唱した、責任投資原則が始まりと言われている。しかしながら、その名称が一般的になったのは中長期的な企業成長を評価する ESG 投資からではないだろうか。ESG とは環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) を指す。具体的には、環境では CO₂ 排出量の削減、化学物質の管理など、社会では人権問題への対応、地域社会での貢献活動、ガバナンスでは、企業統治コンプライアンスのあり方、社外取締役の独立性、情報開示などである。一般的に ESG は、財務指標と非財務指標という分類で捉えると、非財務情報もしくは非財務指標というくくりにされることもあるが、2018 年に東京証券取引所から発行されたコーポレートガバナンス・コードでは、財務情報を「会社の財政状態・経営成績等」、非財務情報を「経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等」(p.11)と定義している。また、一般社団法人企業活力研究所によると非財務情報は「財務報告(有価証券報告書やアニュアルレポート)内の財務諸表以外の情報、サステナビリティ情報(CSR 報告書等で開示されている環境・社会面に関連する情報)、ガバナンス情報(内部統制報告書、コーポレートガバナンス報告書等の情報)、経営理念・経営ビジョンや中期経営計画といった経営の方針に関する情報、ビジネスモデルや経営戦略に関する情報、無形資産(ブランド、特許、人的資本等)に関する情報」(p.9)として位置づけており、その区分も考え方も異なっている。統合報告書では、財務・非財務による区分けで掲載されていることが多いため、経営成績及びイメージでそのように区別しがちであるが、財務、非財務、ESG という区分けは、考え方により異なり、ESG に財務的な情報が含まれることもある。本研究では、KPI と管理システムの関係性を明らかにすることであり、区分け自体は重要ではない。しかしながら、対象を限定する必要があるため、ESG に関係する情報を ESG 関連指標として位置づけることで KPI の範囲を設定する。

次に KPI であるが、KPI に関する先行研究は多く存在しており、いまだその解釈は多岐

にわたる。森口(2013)は、Bullen and Rockart(1981)による Critical Success Factors (主要成功要因:CSF), Simons(1995)による Critical Performance Variables (重要業績変数:CPV) など 10 個の KPI と類似の概念について考察した結果, CSF はビジョン/目標/戦略の実行のために特に重要性をもつ要因(領域)であり, その CSF において, それを実現/具現化する重要な目標や活動等について指標として設定されるのが KPI であり, その設定された目標値に対する成果を継続的に測定・評価することで, ビジョン/目標/戦略達成へ向けての進捗状況を管理するという考え方であるとしている。Simons(1995)は, 「意図した事業戦略を成功させるために, 成功裏に達成または実行しなければならない要因」(Simons, 1995, p.63, 訳書 p.131)と定義している。

櫻井(2015)は KPI について「競争優位を測定する要因としては CSF(Critical Success Factor; 主要成功要因)や KPI(Key Performance Indicator; 重要業績指標)が用いられていた。両社の明確な違いは, CSF は結果(ないし成果)を, KPI は結果を導くプロセス(ないしパフォーマンス・ドライバー)」を志向していることになる」(p.586)と述べられている。これらから本研究における KPI は「経営目標にむけて業務を適切に導く定量的指標」と定義したい。したがって, ESG 関連 KPI は「環境(Environment), 社会(Social), ガバナンス(Governance)を中心とした経営目標にむけて業務を適切に導く定量的指標」として定義し, 次章では本論文におけるリサーチデザインを提示する。

ESG 関連 KPI が, どのような管理システムに落とし込まれているかを把握するためには, マネジメントにおける企業の様々な要素と管理システムとの関係を整理する必要がある。その考えを踏襲しているのが, マネジメントコントロールから派生したマネジメントコントロールパッケージという考え方である。次章では, 企業の経営課題を解決するために機能する仕組みであるマネジメントコントロールが, パッケージに至るまでの理論の変遷を概観し, 本論文で参考にするマネジメントコントロールの理論を選定する。

第3章 マネジメントコントロールと ESG 関連 KPI

本論文の研究目的である「ESG 関連 KPI がどのような管理システムに落とし込まれているかを発見した上で、それがうまく機能するためのマネジメントを検討する」には、ESG 関連 KPI がどのような管理システムに落とし込まれているかを把握した上で、管理システムがうまく機能するマネジメントを検討するための理論が必要になる。本章では、企業の経営課題を解決するために組織をコントロールするマネジメントコントロールの理論が、企業の目的が多様化し、多数の目的を遂行する様々なコントロール要素が相互に機能する一連のシステムとして捉え、その関係性を重要視するマネジメントコントロールパッケージという考え方にいたるまでの変遷を論じた上で、次章の分析フレームワークの参考となる理論を選定したい。

3.1. パッケージに至るまでのマネジメントコントロールの変遷

ESG 関連 KPI と企業マネジメントの視点からその関係を検討するにあたり、マネジメントコントロールパッケージの理論を参考にする。マネジメントコントロールパッケージとは、経営課題を解決するために組織をいかにコントロールしていくのかというマネジメントコントロールの概念を、相互に機能する全体の仕組みから捉えた考え方である。そもそもマネジメントコントロールは、経営目標を達成するための経営管理手法であるが、その用語ができてから半世紀以上が経過しており、企業を取り巻く環境が時代と共に移り変わることにつれて、その解釈も様々に移り変わっている。本節ではマネジメントコントロールの主な理論を概観するとともに、企業の多様な目的遂行のため多数のマネジメントにおける関係に焦点を当てたパッケージの観点から先行研究を整理し、本研究における ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を解明するための課題を整理した上で、分析フレームワークで参考となる理論選定を行いたい。

マネジメントコントロールの最初の原点は Anthony(1965)の *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* におけるマネジメントコントロールの定義である。Anthony は企業行動を戦略的計画、マネジメントコントロール、オペレーショナル・コントロールの 3 つの階層からなる一連の活動として初めて提示し「マネジメントコントロールとは、組織目標の達成や戦略実行のために、ミドル・マネジャーが与えられた権限の中で資源を有効に活用するプロセス」として定義している。マネジメントコントロールは、戦略的計画活動で策定された戦略に基づいて長期計画編成を行い、その後予算編成を経て実行と測定を行い報告と分析を行う。この 4 つのステップは、それぞれのステップが次のステップを導くため閉じたループを形成し、それぞれのステップで組織内外の情報が利用される。そして、必要があれば報告と分析に基づいて予算修正や実行方法の修正が行われる活動であるとしている。一方で、このような伝統的なマネジメントコントロールの考え方が実際の

企業行動における考え方との剥離について指摘されている。横田(1998)は、Anthony のマネジメントコントロールは、戦略を所与とする戦略を実行するためのものであり、マネジャーの裁量権を確保し、経営プロセスの決定はマネジャーに任せることを前提とした。しかし、実際の企業においてはマネジャーの裁量権が小さくなる傾向に向かっていき、トップマネジメントは結果を評価するだけでなく、プロセスも管理しようとしたのである。そのような状況により、マネジャーとトップマネジメントの考え方が同質化することで、戦略そのものの硬直化を導いたことを示している。

尻無濱(2011)は、Anthony のマネジメントコントロールについて、①組織の計画・統制活動をマネジメントコントロール・システムと戦略的計画、オペレーショナル・コントロールに分割したために、それぞれの活動間の関係、特に戦略的計画においてマネジメントコントロール・システムが果たす役割を無視することになり、②Anthony のフレームワークは会計情報に注目し非財務情報を無視している、ことを指摘されている。Anthony(1965)のマネジメントコントロールは、戦略をベースとした条件適合型のコントロール・システムであり、実務との乖離と非財務情報に関する記述がなく、ESG 関連 KPI の要素を解明する上での基本となる考えとして流用するのは難しい。

伊丹(1986)は、マネジメントコントロールの本質は、上位者から会社に対して委譲された意思決定を上位者がコントロールすることであり「組織の人々の動機づけを行い、しかも彼らの行動が究極的に組織目的に合致するようにまとめあげ引っ張っていくための仕組みやプロセス」(p.55)としてマネジメントコントロールをシステムとして定義している。一方で、マネジメントコントロールを組織における組織成員のコントロールという側面ではない側面からも捉えている。「マネジメントコントロールの本質は階層的意思決定システムにおける委譲された意思決定のコントロールなのである。しかし、よく考えてみると、経営行動の他の要素(戦略、組織構造、人事、経営理念、リーダーシップ)のそれぞれも、部下に委譲した意思決定をコントロールするという機能を果たしている面がある」(p.18)これは、委譲した意思決定のコントロールとして経営戦略や組織構造などが影響を及ぼしていることを示している。

1990 年代になり、企業を取り巻く外部環境が目まぐるしく変化し、コントロールし得ない不確実性の高い環境下になる中、企業としてこれまでのような受動的な戦略立案によるコントロールではなく、能動的な戦略立案による組織のコントロールとして解釈したのが Simons である。Simons(1995)は、マネジメントコントロールをシステムとして解釈し「マネジメントコントロール・システムとは、マネジャーが組織行動のパターンを維持または変更するために活用する、情報をベースとした公式的な手順と手続き」(Simons, 1995, p.5, 訳書 p.37)と定義している。この定義の特徴は 2 点からなる。1 つ目は手順と手続きなど計画、予算、市場占有率の監視システムであること。2 つ目は、これら経営コントロール・システムは情報をベースとするという点である。この特徴は 4 つのシステムからなりたっており、それぞれがコントロールレバーとして機能する。コントロールレバーとは、事業戦略

を中心にその戦略の実行、コントロールするためのものであり、①信条のシステム「新たな機会探索を鼓舞し、方向づけるために活用されるもの」、②境界のシステム「機械探索の行動に境界を設定するために活用されるもの」、③診断型のコントロール・システム「特定の目標達成にむけて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用されるもの」、④双方向型のコントロール・システムは「組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出のために活用されるもの」の4つから成り立っている。この4つのコントロールレバーは、異なる目的のもとで同時並行的に機能するものであり、各レバーが生み出す緊張関係の中で総合力が生み出されるとされている。この中で KPI に関しては、3つ目の診断型コントロール・システムにおいて重要業績指標という表現で触れられている。診断型コントロールは「特定の目標達成にむけて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用されるもの」であるが、監視する際に使用される尺度はアウトプット、量か質のいずれかを事前に決定された測定尺度と比較する。測定尺度は、①名目尺度(青あるいは黒の完成品はいくつあるか)、②序数尺度(青あるいは黒の完成品はいくつあるか)、③差異尺度(前月に比べて今月は当社の目標をどれだけ達成できなかったか)、④比率尺度(当社の従業員1人あたりの平均売上高はいくらか)という尺度にもとづいて設定し、これを実行に移す際に4つの点に注意しなければならない。1つ目は、当初に意図した戦略をトップダウンで下位目標に明示的に結び付けること、資源と行動計画を調整すること、この両者を確実に行うことである。2つ目は組織目標を達成するための動機付けを提供すること。3つ目は事業とマネジャーたちを評価する基礎として役立てること、4つ目は修正的な行動のためのベンチマークを提供する、これらにより実行に移すことである。特に1つ目の「当初意図した戦略をトップダウンで下位目標に明示的に結びつける」については、冒頭で問題意識として提示した実際の KPI 設定において経営計画と関連付けされているかという部分で密接に関係していると言える。このように、Simons のマネジメントコントロール・システムは、積極的に外部環境に働きかけを行うことがコントロールレバーの本質的な意義であり、企業が予想することができない戦略の不確実性というものを問題視して、ある局面に対してどうコントロールするのかということを経営計画と関連付けされているかという部分で密接に関係していると言える。このように、Simons のマネジメントコントロール・システムは、積極的に外部環境に働きかけを行うことがコントロールレバーの本質的な意義であり、企業が予想することができない戦略の不確実性というものを問題視して、ある局面に対してどうコントロールするのかということを経営計画と関連付けされているかという部分で密接に関係していると言える。このように、Simons のマネジメントコントロール・システムは、積極的に外部環境に働きかけを行うことがコントロールレバーの本質的な意義であり、企業が予想することができない戦略の不確実性というものを問題視して、ある局面に対してどうコントロールするのかということを経営計画と関連付けされているかという部分で密接に関係していると言える。

一方で、マネジメントコントロールの関係性という視点からパッケージとして一連の流れを説明しようとしたのが Otley(1980)である。Otley(1980)は「様々な目的を達成するために、様々なタイプのコントロールが用いられている。そのため、様々な目的を果たすために幅広いコントロール・メカニズムを同時に用いることは、特定のコントロール手段の影響を分離することを困難なものとしている」(p.423)と述べており、企業体として活動するには多数の目的が存在しており、財務的なコントロールのデザインは組織のパッケージの1つの要素にすぎず、多くのコントロール手段が相互に依存していることを示唆している。さらに Flamholtz(1983)は、「予算や会計システムは、それら単体ではコントロール・システムとしてみることはできない。むしろ、綿密に設計された組織的コントロールのトータル・シス

テムの一部とみなすべきである」(p.168)と述べており、コントロールを組織のシステムとしてみなし、それらは単体として機能せず全体のシステムとして機能しているとしている。この流れの中で、マネジメントコントロールを財務的な側面だけでなく非財務的側面も含めたコントロールの多様な関係をパッケージとして解釈したのが Malmi and Brown(2008)である。前述した Simons(1995)は4つのコントロールレバーという視点から外部環境へ積極的に働きかけていくシステムであったのに対して、Malmi and Brown(2008)は、膨大な先行研究からコントロールの種類を分けた上で、企業が環境により多目的化するにつれて複数のコントロール・システムが存在し、その関係性に焦点を当てるべきだと考え、マネジメントコントロールを財務的なコントロールと非財務的なコントロールを一体として各コントロールの相互に関連して機能する1つのパッケージとして解釈した。これをマネジメントコントロールパッケージと呼び、文化コントロール、プランニング、サイバネティックコントロール、報酬と報償、アドミニストレイティブコントロールの大きく5つに分類した(図1参照)。

文化コントロール						
クラン(Clan)		バリュー(価値観)			シンボル(象徴)	
プランニング		サイバネティックコントロール				報酬と報償
中長期計画	アクションプランニング	予算	財務測定システム	非財務測定システム	ハイブリッド測定システム	
アドミニストレイティブコントロール						
ガバナンス		組織構造			方針と手順	

図1 Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージを筆者で和訳

Malmi and Brown(2008)は、マネジメントコントロールを「従業員の行動や意思決定が組織の目的や戦略に合致し、純粋な意思決定支援システムが排除されるようにするために使用するすべてのデバイスとシステム管理者を含める」(pp.290-291)という側面と、もう一方で「このタイプの強みは、個々のシステムの議論の深さではなく、パッケージとしての管理制御システムのコントロールの広い範囲にある」(p.291)という側面が存在しており、管理統制に必要な予算やプランニング、アドミニストレイティブコントロールなどの公式的な管理システムと、文化コントロールなど非公式的な管理システムの両面が存在することを提示している。この考え方は、物事の断片化や仕様上のモデルといった問題に対しての提言であり、Broadbent and Laughlin(2009)は、マネジメントコントロールにおける様々な偶発的な事象の影響や形における研究を可能にするとしている。Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージは、様々な要素に対応しその関係性に焦点を当てた理

論であり、今日の複雑な企業体における関係の全容解明に活用できるものの、一方で考え方が複雑になるため実証的研究が進んでいない点において課題が残る。

Simmons のようにマネジメントコントロールの利用方法に基づくコントロールの分類や、Malmi and Brown のように複数のコントロールの関係に注目した考え方ではなく、マネジメントコントロール対象の属性に基づくコントロールを提唱したのが Merchant and Van der Stede(2012)である。Merchant and Van der Stede(2012)は、マネジメントコントロールを「管理者が組織の戦略と計画を遂行して、必要な場合に修正することを確実にするよう支援するために行う全てのこと」と定義し、「結果コントロール」「行動コントロール」「人事コントロール」「文化コントロール」の4つに区分しコントロールすることを提唱している。「結果コントロール」は、目標達成のための業績測定や評価、インセンティブの付与を対象としている。「行動コントロール」は、従業員の行動をコントロールして組織の利益達成のために行動するよう方向付けすることである。「人事コントロール」は、従業員の職務適合であり、「文化コントロール」は、組織の規範や価値観から従業員への行動を促すことである。このようにマネジメントコントロールも Anthony を皮切りに外部環境への対処から、外部環境への働きかけ、さらには企業内部に複数のコントロール・システムが存在し、各コントロール要素が相互に関連して機能するパッケージとしての考え方に移り変わってきているのである。

3.2. マネジメントコントロールの理論選定

本研究では、ESG 関連 KPI がどのような管理システムに落とし込まれているかを発見した上で、それがうまく機能するためのマネジメントを検討する。Anthony(1965)のマネジメントコントロールでは、前述している実務での乖離面と非会計的コントロール手段への言及がほとんどなく、会計的コントロール手段をメインとしている点で外部環境への条件適合型のシステムである点から適当ではない。Simons(1995)における考え方としては、診断型のコントロール・システム、双方向のコントロール・システムを含む4つのコントロールレバーの緊張状態を提唱しており、診断的コントロール・システムにおいて KPI に関して言及されているものの、より現実に即した多様なコントロール手段の関係を検討する上では適当ではない。Merchant and Van der Stede(2012)は、経営理念や組織文化などの非財務的側面を取り入れ、マネジメントコントロールをパッケージとして示しているが、コントロールの対象からマネジメントコントロールを特徴づけており ESG 関連 KPI の相互にどのように関連しているかを検討する上では最適とは言えない。一方で、Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージは、複数のコントロール手段が相互に関係しあう総体としてのパッケージとして機能するとしており、財務的側面とそれ以外の非財務的側面のコントロール手段を考慮したより現実的な側面から企業の実態にあわせた複雑な関係を整理できることから、ESG 関連 KPI の管理システムの関係性を明らかにするには適している。したがって、本研究においては Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロー

ルパッケージを使った考え方を参考にして、ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を検討し、第 6 章における企業インタビューの参考にした分析フレームワークを提示する。

3.3. 管理システムとコントロールとの関係性

Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージのコントロールは、上段の文化コントロール、中段のプランニング、サイバネティックコントロール、報酬と報償、下段のアドミニストレイティブコントロールの大きく 5 つに分類されている(図 1 参照)。本研究では、ESG 関連 KPI が管理システムとして機能しているという前提に立っているが、その考えのもとになっているのがサイバネティックコントロールという考え方である。

サイバネティックコントロールは、Green and Welsh(1988)が「システムの性能を測定し、その性能を標準と比較し、システムの望ましくない変化に関する情報をフィードバックし、システムの変性を変更することによってフィードバックループを表現するプロセス」(p.289)として定義している。Tocher(1970, 1976)は、サイバネティックコントロールがコントロールできるプロセスに最低 4 つの条件が揃わなければならないとしている。1 つ目は定められた目標の存在があること、2 つ目は目標に合わせて結果を測定するための手段が存在すること、3 つ目はコントロールの対象の組織ないしシステムの予測モデルが存在すること、4 つ目は代替的行動の選択可能性があること、である。Otley(1980)は、これらを予測モデル、測定、行動の選択から考察し、組織が目的とすることは時間と共に曖昧になることから、それに応じて可能な限り達成度の測定はすべきであり、コントローラーと呼ばれる人達はこれらの公開によって行動が大きく影響される、と述べている。

Malmi and Brown(2008)は、このサイバネティックコントロールが、予算、財務測定システム、非財務測定システム、バランススコアカードに見られるようなハイブリッド測定システムの 4 つの基本的な測定システムから構成されるとしている。

予算は、これまで経営者層で決定した数値を現場で下していく伝統的予算管理が主流であった。しかしながら、Hope and Fraser(2003)は急激な環境変化により、利益予測が困難になっており伝統的な予算作成の方法では対応が難しく、組織構造および管理会計システム以外のツールを使って文化を変革する必要があると述べている。一方で、妹尾・横田(2011)が実施した東証 1 部上場企業を対象に実施した予算管理に関するアンケート調査の結果では「予算は経営戦略との結びつきを強めている傾向がみられ、ディスクロージャー規制の強化といった資本市場の変化に対応するため、業績予想とのリンクを強化している傾向が推察された」と結論づけている。脱予算管理が叫ばれている一方、実証研究においては伝統的予算管理が見直されつつあるという結果が出ており、測定システムと予算が関係していることがうかがえる。財務測定システムに関しては、財務諸表に掲載されている財務指標を対象とした測定システムのことである。非財務測定システムに関しては、財務以外の指標を対象とした測定システム、ハイブリッド測定システムについてはバランス・スコアカードに使用されるような指標を対象にした測定システムとされている。Malmi and

Brown(2008)は、測定システムとしているが、Tocher(1970, 1976)が提示したサイバネティックコントロールのプロセスに必要な4つの条件は、測定システムとしてだけでなく、企業として数値が管理されている状態であり、測定システムとして存在しているだけでなく、それらを管理する管理システムの存在がうかがえる。このことから、ESG 関連 KPI は、測定システムとして機能するための管理システムが存在していると考えられる。

Malmi and Brown(2008)は、上段の文化コントロールがクラン、バリュー、シンボルから構成されるとしている。クラン(Clan)に関しては、従業員の共通意識、サブカルチャーのようなものと定義している。これは Ouchi (1979)が提唱した医者や会計士などの専門職が組織内において存在するスキルや価値などの社会化プロセスをもとにした考え方である。Cameron and Quinn (1999) は、競合価値観フレームワークを提案し Hierarchy, Market, Adhocracy, Clan の4つの組織文化タイプの組み合わせによって1つの組織文化を評価する考え方を提唱している。その中で Clan の組織文化は「内部志向と統合」および「柔軟性と裁量性」を重視するタイプで、1960年代後半から1970年代初期における日本企業の研究結果から導き出された文化であり、従業員の凝集性、モラルといった指標が重要となり、他にも組織内の団結、従業員の参加が重視されている。また、チームワークを重視した行動、社員の経営活動への参加は Clan 文化が醸成されている象徴であるとしている。近藤(2015)は競合価値観フレームワークに依拠し、組織文化のタイプと管理会計の研究から得られる重要な発見事項として「柔軟性志向を持つ Adhocracy 文化あるいは Clan 文化を持つ組織では注意喚起、戦略的意思決定のために業績評価システムが利用される」「柔軟性志向を持つ Adhocracy 文化あるいは Clan 文化を持つ組織では、新しい管理会計システムを受容しやすい。」(p.15)としており、クラン(Clan)を持つ組織ほど比較的新しい ESG 関連 KPI との結びつきが強い可能性を示唆している。次に、バリューは価値観、シンボルは象徴のことであるが、これらは企業においては組織文化に内包される部分も多い。Malmi and Brown(2008)は、組織文化を「柔軟な価値観を有する文化」と「統制的な価値観を有する文化」の2つに分類し、文化と価値観の密接な関係とその2面性について触れている。Ferreira and Otley(2009)は、業績管理システムのフレームワークのなかで組織文化について触れ、文化を管理システムの最外縁に位置づけ、これら要因は組織にとって管理可能ではないが、組織内にある文化は検討対象としている。いずれも組織文化と深く関わっていると考えられる。

中段のプランニングは、2つの役割を持っている。1つ目は組織における努力と行動のゴール地点を指し示すものであり、2つ目は目標と関連して達成すべき基準を提供し、組織メンバーから期待される努力と行動のレベルを明確にするものである。具体的には、12ヶ月以下の短期間の目標と行動が示されるアクションプランニングと、中長期計画の目標と行動が確立された長期計画であるとされている。これらは企業の経営計画として解釈でき、管理システムと関係していることが推測できる。

下段のアドミニストレイティブコントロールは、ガバナンスと組織構造、方針と手順の3つのコントロールから成り立っている。ガバナンスにおいて Abernethy and Chua(1996)は、

様々な組織が垂直的、水平的に活動を行うため体制同様、権限やアカウントビリティが該当するとしている。組織構造においては、Burns and Waterhouse(1975)は管理者の予算に対する行動は、自立性のような組織構造の側面に依存するとして、組織の種類によって適した統制方法を分析している。Flamholtz(1983)は、組織構造は行動の多様性を減らし、ひいては予測可能性を広げていくことを通して制御することに貢献する組織形態として定義している。Merchant and Van der Stede(2007)は、方針と手順においてコール・アクション・コントロール、行動上の制約、行動前の確認、行動責任などが含まれると述べられていることから、企業の実務面においては企業方針、行動指針や手順が該当するものと考えられる。これら先行研究から Malmi and Brown(2008)は管理的なコントロールとして機能しているとしており、実務面において管理システムと関係しているものと推測される。

最後に中段のコントロールである報償と報酬に関して Bonner and Sprinkle(2002)は、金銭的インセンティブは努力の方向性、期間、程度の 3 つと目標を連動させることによって業績を増加させる要因であるとしている。これらから、企業活動の一環である ESG 活動の KPI である ESG 関連 KPI は、インセンティブといった形で経営陣や従業員の報償及び報酬と関係しているはずである。

このように第 3 章ではマネジメントコントロールの理論が企業を取り巻く環境の変化によりマネジメントコントロールパッケージという考え方に变化していった変遷と、参考となる理論の選定、マネジメントコントロールパッケージのコントロール要素との関係について先行研究からの考察を行った。次章では ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を検討するためのリサーチデザインを提示する。

第4章 リサーチデザイン

本研究の目的である「ESG 関連 KPI がどのような管理システムに落とし込まれているかを発見した上で、それがうまく機能するためのマネジメントを検討する」ために、第3章ではマネジメントコントロールの理論と ESG 関連 KPI との関係を考察した。そこでは外部環境の変化と共に変化したマネジメントコントロールの変遷と、Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージが各要素の関係性に注目した理論であり、本研究の検証に有効な理論であることを説明した。第4章の目的は、これまで先行研究をレビューしてきた中で浮き彫りになった課題をもとに研究の方向性を設定するとともに、Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージを参考にして、本論文における調査方法と分析フレームワークを提示する。

4.1. 研究目的と分析視点

本論文における研究目的は、ESG 関連 KPI がどのように管理システムに落とし込まれているかを発見し、それがうまく機能するためのマネジメントを検討することである。そのためには、長期的な企業価値を創造しようとしている企業の ESG 関連 KPI が管理システムとしてどのように関係しているか把握し解明する必要がある。なぜならば、ESG 活動自体が長期的な活動が前提となっており、その視点がないと重要性を企業が判断する軸が設定できないからである。

本研究では、ESG 関連 KPI の管理システムを明らかにするため、2つの方向性から検討する。まずは、統合報告書に記載されている ESG 関連 KPI の現状把握をする必要がある。なぜならば、第2章では ESG 関連 KPI において定性的、定量的に示されることの重要性が高まっていること、具体的な項目数が増えてきている現状と企業が重要性の観点から KPI を開示することが求められていることを述べた。つまり、ESG 関連 KPI は企業として重要性を判断した上で開示することが求められており、これらを ESG 活動自体が長期的な価値創造プロセスを取り入れようとしている企業を対象に検討したい。

また、KPI に多様な解釈があることから、本論文においては KPI を「環境(Environment), 社会(Social), ガバナンス(Governance)を中心とした経営目標にむけて業務を適切に導く定量的指標」と定義した。統合報告書のハイライトに掲載されている ESG 関連 KPI が現状どのように使用されているかを項目名称、内容、期間の側面から把握し検証する必要がある。したがって、以下の研究における方向性を設定する。

(1) 統合報告書に使用されている ESG 関連 KPI の内容に傾向についての分析

前述したように、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、企業の目的も多様化している。企業は計画したことをすべて実行するというのは企業実務の面においても現実的とは言えない。統合報告書では、報告書の内容及び情報の開示方法に関する情報の基礎を

示す指導原則において「統合報告書は、組織の短、中、長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報を開示する」(IIRC, 2013, p.5, 訳書 p.5)とあり、中長期的な視点でKPIが報告されていることからKPIの傾向を捉える対象としても適切である。このような中長期的な視点を考慮して作成されている報告書に掲載されているKPIの内容と傾向を検討することで、現状の統合報告書におけるKPIの実態と傾向を捉える。

(2)ESG 関連 KPI と管理システムについての分析

Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージは、文化的要素であるクラン(Clan)やバリュー、シンボルなどの文化コントロールから成り立つ上段の部分とプランニング、サイバネティックコントロール、報償と報酬からなる中段の部分、管理的要素であるガバナンス、組織構造、方針や手順から成り立つ下段のアドミニストレイティブコントロールから成り立つとしている。サイバネティックコントロールという概念は、システムの性能を測定し、その性能を標準と比較し、システムの望ましくない変化に関する情報をフィードバックし、システムの特性を変更するフィードバックループを実現するプロセスである。ESG 関連 KPI は、サイバネティックコントロールにより構成される管理システムの1つとして解釈できることから、サイバネティックコントロールが機能している状態を管理システムが機能している状態と捉えた上で、ESG 関連 KPI との関係を検討していく。コントロールの関係を検討するにあたり、日本企業における統合報告書として外部機関から高い評価を受けている企業を対象に Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージを参考に4つの側面から検討を実施する。

1 つ目は、経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係である。Malmi and Brown(2008)のマネジメントコントロールパッケージでは、長期計画とアクションプランニングが該当するとして示されながらも、管理システムとの関係性については触れられていない。理由としては、マネジメントコントロールは経営目標を組織が確実に実行するための考え方であることから、「計画されたことはすべて実行する」という前提が存在しているからである。経営計画は、組織における努力と行動を支持する領域のゴールを指し示すもの、目標と関連して達成すべき基準を提供し、組織メンバーから期待される努力と行動のレベルを明確にするものである。本論文では、ESG 関連 KPI の管理システムとの関係を検討するにあたり、目標設定におけるプロセスも経営計画として捉え、経営計画が ESG 関連 KPI の管理システムとどのように関わっているかを検討する。

2 つ目は、経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係である。Malmi and Brown(2008)は、文化コントロールをクラン(Clan)と呼ばれる共通意識、バリューと呼ばれる価値観、シンボルと呼ばれる象徴的要素から構成される一連のコントロールとして定義していた。これら3つの要素すべてに関係を及ぼすのが経営理念である。経営理念は、企業の価値観や考え方そのものを表す根源的な表現であることから、企業マネジメントにおいてはそれらを統括する概念として従業員の共通意識、価値観を表す言葉として企業のある

べき姿を表現している。ESG 関連 KPI の管理システムとの関係を検討するにあたり、経営理念が ESG 関連 KPI の管理システムとどのように関わっているかを検討する。

3 つ目は、ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係である。Malmi and Brown(2008)は、アドミニストレイティブコントロールをガバナンス、組織構造、方針と手順から成り立つ一連のコントロール要素として定義されている。この中でもガバナンス及び組織構造は、方針と手順を形作る構成としてはその影響が大きいと考えられる。したがって、ガバナンスと組織構造の側面から ESG 関連 KPI の管理システムとどのように関わっているかを検討する。

4 つ目は、報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係である。企業活動の一端であるサステナビリティ活動の KPI である ESG 関連 KPI と、経営陣や従業員の報償と報酬との関係も存在しているはずであり、これらを ESG 関連 KPI と経営陣や従業員の報償及び報酬との連動といった側面から、ESG 関連 KPI の管理システムとどのように関わっているかその関係を検討する。

4.2. 分析方法と分析サンプル

前述した分析の方向性から、統合報告書を発行しており、長期的な企業価値を創造しようとしている企業を対象に、第 1 段階で日本企業を対象とした統合報告書における KPI の実態調査を実施し、実際に統合報告書で使用されている KPI の傾向を検証する。長期的な企業価値を創造しようとしている企業とは、長期視点で自社の企業価値創造を行っている会社である。統合報告書自体が、中長期での価値創造を目指していることから、統合報告書の KPI を調査対象とすることで対象を限定した。第 2 段階は、ESG 関連 KPI と管理システムについての分析であるが、サステナビリティ先進企業に半構造化によるインタビューを実施し、ESG 関連 KPI と効果的な管理システムの組み合わせを明らかにする。サステナビリティ先進企業とは、サステナビリティ活動などの ESG 活動を企業として統合的にその重要性を判断した上で活動を行い長期的な視点に立った企業価値創造の考え方、実績を掲載している企業である。このような先進企業では ESG 関連 KPI の管理システムが機能しており、インタビューを通して効果的な管理システムの組み合わせを明らかにできると考えている。

第 1 段階の分析サンプルは、日本の株式市場の代表的な株価指標の一つである日経 225 銘柄を取り上げる。活発な株式取引が行われている企業は投資家の影響も大きく、統合思考による ESG 関連 KPI の公表が進んでいるものと考えられる。日経 225 銘柄の構成企業を対象に、東洋経済新報社が毎年発行している「東洋経済 CSR 総覧 2016」の各企業のアンケート回答を調査し、アンケート質問項目「統合報告書の有無」という質問に対して「有」と回答した 73 社を対象とする。第 2 段階での分析サンプルは、統合報告書におけるサステナビリティ先進企業事例を対象にインタビュー調査を実施する。統合報告書におけるサステナビリティ先進事例とは、サステナビリティ活動などの ESG 活動を企業として統合的にその

重要性を判断した上で活動を行い長期的な視点に立った企業価値創造の考え方、実績を掲載している企業である。何をもって統合的に重要性を判断しているかに関しては2つの観点から判断している。1つ目は、統合報告書の基本となる統合報告フレームワークを発行している発行元の IIRC ホームページ上で、統合報告書の良事例として公表されている企業であること、2つ目は、日本の統合報告書を評価する日経アニュアルリポートアワードにノミネートされていることである。この2つの観点からインタビュー調査を依頼し許諾の得られた企業8社を分析サンプルとして選定した。

第2段階においては、下記フレームワーク(図2参照)を提示する。この分析フレームワークは、ESG 関連 KPI が組織において影響をうけるプロセスを Malmi and Brown(2008)のフレームワークを参考に作成した。第2章にて ESG 関連 KPI の ESG は環境

「(Environment), 社会 (Social), ガバナンス (Governance) を中心とした財務以外の指標」とし、本研究における KPI の定義は「経営目標にむけて業務を適切に導く定量的指標」と定義した。それらは単体で存在しているわけではなく、前述した経営計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償及び報酬の4つの側面が管理するための仕組みとして関わっているはずである。したがって、真ん中を ESG 関連 KPI として、そこに4つの側面が管理システムとしてどのように関わっているかを検討する。組織計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償と報酬は管理システムに影響を及ぼす要素なので、その影響は一方向であるものとする。

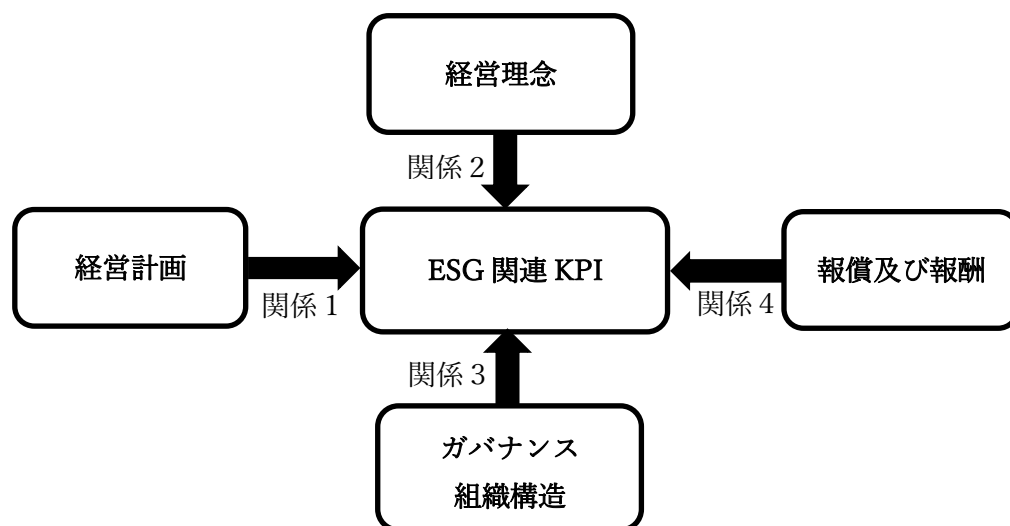


図2 サステナビリティ先進企業へのインタビュー調査
分析フレームワーク

第5章 ESG 関連 KPI の実態と傾向：日本企業の統合報告書の KPI 調査

この章では、統合報告書に記載されている KPI の分析を行なう。対象となる企業を選定した上で、統合報告書に記載している KPI の分析方法とサンプルの内容について整理し、抽出された KPI の結果から傾向について検討する。

5.1. 分析方法とサンプルの概要

統合報告書に記載されている KPI の分析をするにあたり、日経 225 銘柄の構成企業を対象に調査を実施した。対象の選定理由としては、日本の株式市場の代表的な株価指標の一つであり、活発な株式交換が行われている企業は投資家の影響も大きく、統合思考による ESG 関連 KPI の公表が進んでいると考えたからである。企業価値レポート・ラボによる「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト 2016 年版」の調査によると、225 社中 113 社の約半数が統合報告書を発行しており、統合報告書の発行という形で統合的な思考が進んでいることがうかがえる。

この日経 225 銘柄を対象に、東洋経済新報社が毎年発行している「東洋経済 CSR 総覧 2016」の各企業のアンケート回答を調査し、アンケート質問項目「統合報告書の有無」という質問に対して「有」と回答した 2015 年発行の統合報告書に該当する報告書を調査した。「有」には、企業側が統合報告書として別の報告書を扱っている旨の記載があったものも含まれる。結果、「有」に該当する回答数は 225 社中 73 社存在した。73 社のサンプル企業の内訳は、業種別では発行社数が多い業界から、11 社が電機、8 社が医薬品、7 社が商社、6 社が化学、5 社が機械、4 社が保険、3 社が窯業・建設、2 社が銀行・証券・食品・小売り・自動車・繊維・通信・電力、1 社がサービス・製紙・石油・非鉄金属・造船・その他製造業・不動産・鉄道・バス・海運・空運であった。統合報告書（企業が独自に統合報告書と表明するアニュアルレポート等の報告書も含む）は、最も長い報告書で 372 ページあり、最も短いものは 23 ページであった。最も多いページ数は 70~80 ページであった。

抽出する KPI としては、統合報告書内のハイライトとして掲載されている財務・非財務情報ハイライトの KPI を抽出し記録した。

5.2. 使用されていた KPI

指標名として 10 社以上で使用があった KPI を整理した。使用社数というのは、企業で 1 回使用されていれば 1 社とカウントし、仮に同じ指標銘が何回使われてようが 1 社としてカウントしている。結果、使用回数が最も多かったのは ROE(株主資本利益率)であり 58 社で使用されていた。次に営業利益が多く 56 社、その後売上高 53 社、総資産 49 社、当期純利益 47 社、ROA(総資産当期純利益)37 社、自己資本比率 36 社と財務指標が続いている。ESG 関連項目で最も使用社数が多かったのが、従業員全体(連結)で 34 社、研究開発費が 29

社、CO2 排出量(全体)・設備投資額が 26 社、従業員(日本)が 13 社、従業員(海外)が 12 社であった。このように使用社数上位は財務関連指標が目立つものの、ESG 関連指標も上位に食い込んできており、使用している会社自体が多いことが確認できる(表 1 参照)。

表 1 使用社数別 KPI 一覧

KPI名	単位：社
	使用社数
ROE(株主資本利益率)	58
営業利益	56
売上高(全体)	53
総資産	49
当期純利益	47
ROA(総資産利益率)	37
自己資本比率	36
従業員数 全体(連結)	34
営業活動によるキャッシュフロー	32
純資産	32
営業利益率	29
研究開発費	29
1株当たり当期純利益	29
1株当たり配当金(DPS)	29
有利子負債	29
投資活動によるキャッシュフロー	28
CO ₂ 排出量 (全体)	26
設備投資額	26
減価償却費	24
フリーキャッシュフロー	24
経常利益	21
財務活動によるキャッシュフロー	21
自己資本	21
D/Eレシオ 有利子負債・株主資本比率	20
1株あたり当期純資産 (BPS)	20
1株あたり配当額	17
売上高(海外)	13
従業員数(日本)	13
従業員数(海外)	12
配当性向	12
売上高海外比率	10
1株当たり当期純利益 基本的	10

続いて使用されていた KPI の使用社数とその割合である。数は個数で表し、1 社で 1 つの指標が使われている場合を 1 個としてカウントしたところ(1 社内で複数回使用されていてもカウントには入れない)、合計 531 個が使用されていた。また、1 社で使用されたものを 1 回としてカウントしたところ 356 個が 1 社でしか使用されておらず、2 社で使用されているのが 60 個、3 社で使用されているのが 37 個、4 社で使用されているのが 20 個となっており、約 7 割の KPI が 1 社でしか使用されておらず、使用社数が 1 社～3 社の指標が全

体の約 85%を占めていた(表 2 参照)。

表 2 KPI の使用社数別割合

使用社数	指標数	単位：個
		割合
1	365	67.0%
2	60	11.3%
3	37	7.0%
4	20	3.8%
5～9	26	4.9%
10～19	7	1.3%
20～29	15	2.8%
30～39	5	0.9%
40～49	2	0.4%
50～58	3	0.6%

財務 KPI と ESG 関連 KPI の割合についてである。ハイライトには「財務・非財務サマリー」「財務データ」「非財務データ」などといった名称で、ひとくくりで表現されていたが、ハイライトとして掲載されている指標を抽出した上で、ESG に関係する項目を ESG 関連指標としてまとめ、指標数を確認したところ、財務 KPI が 312 個で全体に占める割合の 58%、ESG 関連 KPI が 219 個で 41%であった (表 3 参照)。

表 3 財務 KPI と ESG 関連 KPI の割合

	単位：個
	指標数 割合
財務指標	312 59%
ESG関連指標	219 41%

使用社数が 1 社から 3 社までの KPI のうち、財務 KPI と ESG 関連 KPI の内訳個数については、いずれも財務 KPI の個数が多かった (表 4 参照)。ただし、この数値に関しては、財務指標の指標数が多いことから、使用社数が少ない指標が総じて多くなっている可能性もあり、財務指標だから使用社数が少ないとも言いきれないと考えられる。

表 4 財務 KPI と ESG 関連 KPI の回数別個数

	単位：個			
	1社	2社	3社	合計
財務指標	189	38	25	252
ESG関連指標	167	22	12	201

5.3. 小括

分析の結果から1つ目の方向性である「統合報告書に使用されている ESG 関連 KPI の内容に傾向についての分析」に関しては2つ発見があった。1つ目の発見は、統合報告書において ESG 関連 KPI の割合が4割を超えていることから、企業のマネジメントにおいて ESG 分野の KPI の活用が進んでいることが推測される。2つ目の発見は、使用社数別の KPI で1社~3社でしか使用されていない指標が8割を占めていたことは、統合報告書においても定型化されていない KPI が多く、指標の共通化という視点では未成熟であることを表している。財務指標と ESG 関連指標で使用社数別の個数の差を確認したが、明確な傾向はみられなかった。KPI が未成熟であるという意味は、KPI の項目名を企業独自で考えていることにより、共通化ができていない状態である可能性がある。同時に、企業の管理システムが機能しているかどうか疑問が残る。何故ならば、KPI が管理システムとして機能しているならば、ある程度継続性を持っているはずであり、目標として管理する KPI の使用社数が少ないのはおかしいと考えられる。管理システムとして機能しているから目標として KPI 項目の変更を頻繁に実施しているのか、管理されていない指標であるが故に、現状を報告するものになっており、企業独自の KPI となっているのかは疑問が残る。これらから、統合報告書においても管理システムとして機能していない KPI が存在している可能性があり、管理システムとして機能している KPI の関係性を解明することが必要となる。したがって、第6章では ESG 関連 KPI に焦点を絞り、サステナビリティ先進企業へインタビューを実施し、4つの側面から ESG 関連 KPI と効果的な管理システムとの組み合わせの検討を行う。

第6章 ESG 関連 KPI の活用が企業のマネジメントに及ぼす影響：日本の先進

事例企業へのインタビュー調査

第2段階では、ESG 関連 KPI と管理システムを分析するにあたり、第4章で述べた分析フレームワークにもとづいて、サステナビリティ活動の先進企業にインタビューを実施し、経営計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償及び報酬の4つの側面から効果的な ESG 関連 KPI と管理システムの組み合わせについて明らかにする。

6.1. インタビュー企業の選定

第5章では、日本企業の統合思考による ESG 関連 KPI の公表が進んでいると考えられる日経 225 銘柄から統合報告書を発行している企業を対象にしたが、そこに掲載されている ESG 関連 KPI が管理されているのか管理されていないのかは外見から判断できなかった。したがって、管理されている ESG 関連 KPI の管理システムを検討するにあたり、サステナビリティ先進企業を対象にインタビュー調査を実施する。サステナビリティ先進企業は、共通した判断基準をもとに先進企業かどうかを判断する必要があり、第1段階での検証との整合性を持たせるためにも、統合報告におけるサステナビリティ活動先進事例を対象とする。理由としては、統合報告での報告内容は、サステナビリティ活動など ESG 活動を企業として統合思考の点から重要性を判断した上で表現されているからである。何をもって統合報告における統合思考によるサステナビリティ活動が進んでいるかに関しては、3つの観点から判断している。1つ目は統合報告の国際基準を意図して作られた統合報告フレームワークを発行している発行元の IIRC ホームページ上で、統合報告の良事例として公表されている企業であること、2つ目は統合報告を日本の統合報告書を評価する日経アニュアルリポートアワードにノミネートされていることである。

これら基準により選定した企業にインタビュー調査の依頼を実施した。1つ目の統合報告書の良事例として選定されていた日本の企業は合計 8 社であり、企業規模によるバラつきをなくすため、東証一部に上場している企業 7 社を選定した上でインタビュー調査の依頼し、うち 6 社から許諾の意向が得られた。2つ目の日経アニュアルリポートアワード 2017 に選定されていた企業は 20 社存在したが、1つ目の対象企業を省いた企業からインタビュー調査の依頼に対して許諾の意向を得られた順で 2 社を選定し、合計 8 社から許諾の意向を得られた(表5 参照)。

表5 インタビュー実施企業一覧

日時	業種	実施時間	インタビュー
2018年2月25日	総合小売りA	2時間20分	ESG推進部 2名
2018年2月26日	製薬メーカーB	1時間45分	CSR推進部 担当者1名
2018年3月12日	総合金融C	1時間30分	CSR推進室 担当者1名
2018年3月12日	電気機器メーカーD	2時間	サステナビリティ推進室2名
2018年4月27日	製薬メーカーE	1時間15分	CSR推進部 責任者1名
2018年5月8日	総合商社F	1時間	サステナビリティ推進部 担当者3名
2018年6月8日	総合化学メーカーG	1時間45分	ESG推進室 ESGグループリーダー1名
2018年7月6日	総合化学メーカーH	1時間55分	CSR推進部 主席部員他計6名

6.2. 質問内容

質問の対象となる ESG 関連 KPI は、管理されている KPI が対象となっているが、管理されているか管理されていないかを判断する上でサイバネティックコントロールの考え方を参考にしている。サイバネティックコントロールは「システムの性能を測定し、その性能を標準と比較し、システムの望ましくない変化に関する情報をフィードバックし、システムの変性を変更することによってフィードバックループを表現するプロセス」として定義されているが、具体的に考える上で、Tocher(1970, 1976)のコントロールできる4つの存在（1つ目は定められた目標の存在があること、2つ目は目標に合わせて結果を測定するための手段が存在すること、3つ目はコントロールの対象の組織ないしシステムの予測モデルが存在すること、4つ目は代替的行動の選択可能性があること）のうち、いずれか1つが存在している KPI を対象としている。

質問内容に関しては、Malmi and Brown(2008)のインタビューでの質問内容が存在していなかったため Malmi and Brown(2008)のフレームワークのコントロール要素を参考に、経営計画、経営理念、ガバナンス及び組織構造、報償及び報酬の4つの側面から作成した(表6参照)。

経営計画における ESG 関連 KPI と管理システムとの関係については、中長期計画及びアクションプランとの関連性を検討するため、経営計画と管理システムとの関係について質問する内容になっている。具体的には「非財務(ESG)関連指標の長期計画・中期計画との関係」「非財務(ESG)関連指標の数値化にいたるまでのプロセス」「非財務(ESG)関連指標の目標設定までの社内のプロセス」という質問で構成されている。また、これら目標設定に対して従業員の反応を検討するため「非財務(ESG)関連指標の目標設定に対して経営者層・ミド

ル層・現場担当者の意識の差の有無」についての質問を設定した。ESG 関連 KPI の管理システムとの関係を検討するため、「非財務(ESG)関連指標の予算はどのように決められているか」「非財務(ESG)関連指標の進捗管理のための仕組みはあるか」「非財務(ESG)関連指標の進捗管理の仕組みはあるか」「非財務(ESG)関連指標の進捗確認の頻度」「非財務(ESG)関連指標の目標修正の有無」「非財務(ESG)関連指標の達成及び未達成の原因追及と次年度計画への反映状況」「非財務(ESG)関連指標目標が未達成だった場合、目標の修正や代わりとなる方法を検討の有無」について質問を設定した。

経営理念については、従業員の価値観、共通意識(社風)、象徴(社長や社訓)の側面から ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を明らかにする。ただし、企業のインタビューに対して ESG 関連 KPI と管理システムでは、質問内容として理解しがたい内容となるため、「非財務(ESG)関連指標の活動」へ質問内容を変更し「非財務(ESG)関連指標の活動へ価値観は影響しているか」「非財務(ESG)関連指標の活動へ共通意識は影響しているか」「非財務(ESG)関連指標の活動へ象徴的活動は影響しているか」という質問を設定した。

ガバナンス及び組織構造については、ガバナンス、組織構造及び ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を明らかにするため、ガバナンスに関しては「非財務(ESG)関連指標の活動にガバナンスなどは影響しているか」、組織構造に関しては、非財務(ESG)関連指標を管理する組織構造について質問を設定した。報償及び報酬については、「非財務(ESG)関連指標の達成・未達成が報償及び報酬と関係しているか」という質問項目を設定した。ただし、これら質問項目は、質問時にすべての内容を網羅できたわけではなく状況に応じて適宜項目を組み合わせている。

表 6 質問内容一覧

分類	質問項目
経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標と中長期計画との関連性 非財務(ESG)関連指標の目標設定のながれ(決定階層や擦り合わせの流れ) 非財務(ESG)関連指標の目標設定に対して経営者層・ミドル層・現場担当者で意識の差
	非財務(ESG)関連指標への予算配布の流れと活動への影響 非財務(ESG)関連指標に関する進捗管理の方法 非財務(ESG)関連指標の確認頻度と継続的な把握期間
	目標修正の有無、修正頻度 非財務(ESG)関連指標の達成及び未達成の原因追及と次年度計画への反映状況 未達成の場合、代替えとなる手段の検討
	経営理念と ESG 関連 KPI の管理
経営理念と ESG 関連 KPI の管理	非財務(ESG)関連指標の活動への価値観の影響 非財務(ESG)関連指標の活動への共通意識の影響

システムの関係	非財務(ESG)関連指標の活動へ象徴的活動の影響
ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標の活動へのガバナンスの影響 非財務(ESG)関連指標の活動に関係する組織構造
報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムの関係	非財務(ESG)関連指標の成果と報償及び報酬との関係

6.3. インタビュー結果

本節ではインタビューから得られた内容をもとに ESG 関連 KPI の管理システムとの関係を検討していく。

6.3.1. 総合小売り A 社

総合小売り A 社は総合小売企業であり、関東圏を中心とした小売り事業と金融サービスを中心とした事業から成り立っている。小売り事業では自社ビルでの販売店展開からテナント貸しへと管理形態を変化させ、製品を販売するモノ消費から、飲食店などのコト消費への業態の転換を図っている。統合報告書としては、2016 年からそれまでの CSR レポートという名称からサステナビリティレポートへと名称を変更して発行され、2018 年にはビジョンブックとしてその名称を変更している。A 社は 2018 年 2 月 25 日に ESG 推進部担当課長 S 氏へインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

A 社は、首都圏を中心に小売り事業、カード事業、小売り関連サービス事業を基軸に 3 つの事業を展開している。経営計画では、従業員全体で考え導き出した中長期的な計画を軸にしている。世界的な課題に対して持続可能な社会と地球環境の実現のため 2050 年までの長期ビジョンに対して、超長期、長期、中期でそれぞれ具体的な目標数値を立てており、今後具体的なアクションプランの策定や、長期目標の精査・対話の積み重ねを予定している。中期計画は 2021 年までの目標として EPS (1 株当たり当期純利益)、ROE (自己資本当期純利益)、ROIC (投下資本利益率) において具体的な KPI を掲げ、サステナビリティレポートにおいても ESG 関連 KPI が明示され、その進捗が報告されている。ESG 関連 KPI の長期及び中期計画はどのようなプロセスで決定されているのか質問したところ以下のような回答を得た。

非財務 KPI の中期経営目標としての目標は選定中です。財務の 3 本柱と同じ非財務の 3 本柱を特定するために今動いているところです。事業体の中での目標は、E(環境)は定量的に宣言し、S(社会関連)は一部、G(ガバナンス)は管理体制をしっかりとっていくという定性的な物になっています。LGBTや健康経営などSについては従業員に対する定量調査を定期的実施しています。(ESG 推進部 S 氏)

インタビュー当時(2018 年 2 月 25 日)は、2050 年を目標とした長期ビジョンが対外的に発表されておらず、2018 年 3 月に対外的に発表されている。2016 年よりステークホルダーと共に作り上げるサステナビリティ活動を実施していることから、ESG に関しては中期計画のみならず長期的な視点が求められていることが示唆されている。また、ESG 関連 KPI 自体は定量であったり、定性であったりと比較的柔軟に設定されている。

A 社では、「共に作りあげる」をキーワードに多様性を活かした組織づくりなどが評価されていることから、ESG 関連 KPI の管理システムにおける目標の設定、数値化にいたるまでのプロセスについて質問したところ以下のような回答を得た。

プロジェクト形式で、代表取締役社長・専務・取締役がいるところで KPI を宣言して決定していきます。多様性プロジェクトなどはプロジェクト形式で KPI を設定しています。各事業所から手を上げた人を対象に 50 名弱が選ばれてその中で宣言していきます。このプロジェクトは、管理職者による委員会という体制をとっていてプロジェクトでの議論の場に委員会のメンバーが入っていきます。5 人ぐらいでグループを作ってそこに委員会メンバーが入っていき、ファシリテーションしていきます。ちなみに多様性プロジェクトの公募倍率は高く、就業時間内で実施するプロジェクト実施するにもかかわらず、定員の 5、6 倍ぐらいの倍率があります。(ESG 推進部 S 氏)

A 社は、ESG 関連 KPI の目標設定を従業員の裁量に委ねている。そのプロセスは、目標設定をするためのプロジェクト形式で決めており、社員から志願者を募っている。そのプロジェクトの議論の場に委員会メンバーが参加することで、目標設定におけるアドバイスや助言というよりも、ファシリテーションという立場で動くことによって具体的な内容は志願者が考えつつもブレのない目標設定を可能にしている。

経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、プロジェクト形式による KPI の設定が従業員、管理職者による委員会メンバーへの意識の変革という形で影響を与えている。これは管理システムにおいて ESG 関連 KPI が KPI という具体的な形をもった存在であるからこそ、従業員が経営計画について考える機会ができ、その場に管理職者が入ってい

くことで活動の実質的な責任者が ESG 活動の意義を感じ取るという関係が存在した。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

A 社はその経営理念において、すべてのステークホルダーと共に価値を作る経営を進めている。そのためステークホルダーとの対話を重要視しており、それが企業活動の基盤になっている。経営計画との関係では、従業員参加型の目標設定、数値化を実施していたが、通常プロジェクトに従業員が参加することは、普段の業務に加えての業務であることから個人の業務量が増えることが予想されるため二の足を踏むことが多い。そのような状況でも、プロジェクト形式の定員に対して従業員の応募が 5、6 倍もある理由をうかがった。

当社には手上げの風土があります。2012 年から手を挙げる組織にするためにこのような取り組みを始めましたが、全従業員の 7 割にあたる約 4500 名がすでに手を挙げています。また、トップが「真剣にやっ払いこう」という意識になったことも大きいと考えています。今年から非財務をプレ財務という言い方にしています。昨年経営陣がサステナブル経営を学びに海外へ行き、外部有識者とのミーティングで様々な方と対話をしました。そこで学んだのは「サステナビリティ活動のツボはやらされ感で行わないこと」です。また、社外取締役の 1 人がグループミーティングを通した意思決定方法に長けており、その者の影響も大きいと考えています。 (ESG 推進部 S 氏)

A 社は手上げの風土という形で、その存在がプロジェクトへの従業員の積極的な参加を促している。手上げの風土を醸成させるきっかけとして、経営計画の一部となる ESG 関連 KPI を従業員自らが決めるプロジェクト形式を取り入れ、実際に従業員の過半数がその活動に何らかの形でかかわっている。また、それは従業員のみならず経営陣にも関係し、海外へサステナビリティ経営を研修にいった際に「サステナビリティ活動のツボはやらされ感で行わないこと」という新しい価値を経営陣が認識し、それを自社にて企業活動として実践していた。また、手上げのプロジェクト自体が、社外取締役による助言があり、活動自体に影響を与えていた。この社外取締役は、コミュニケーションによる組織活性化を事業とする組織での業務経験があり、組織活性化の専門家である。

一方でこのような価値観が、従業員の ESG 関連 KPI の活動に影響を与えているか質問したところ以下のような回答を得た。

非財務(ESG)関連指標のパフォーマンスに影響を与えていると感じます。根幹にある経営理念に共感して入社を決める人が多く、サステナビリティレポートはリクルーティングにおいても、理念に共感する学生を集める意味で重要だと考えています。 (ESG 推進部 S 氏)

入社の段階から経営理念に共感し意識の高い社員を集めることによって、ESG も含めた活動と関係していることがうかがえる。その意味ではサステナビリティレポートが入社における学生の経営理念への共感、いわば価値観の整合性に関係していることがうかがえる。

A 社における経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、曖昧になりがちな ESG 活動が KPI という具体性をもった目標を持つことにより、経営理念を従業員自らが設定する機会を作り出し、さらにそれが経営陣にも関係している。これは、曖昧になりがちであった経営理念が、ESG 関連 KPI を導入することで具現化され、経営陣から従業員、さらには授業員になるリクルートに至るまで経営理念を意識化させる一助を担っていると考えられる。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係

A 社は 2017 年に「行動規範」を改定し、「人権方針」「安全衛生方針」の制定を実施している。ガバナンス態勢は取締役会及び監査役会、取締役、役付執行役員の指名に関する諮問機関、かつ取締役及び執行役員の報酬に関する決定機関として指名・報酬委員会を、共創サステナビリティ経営に関する諮問機関としてサステナビリティ委員会を、業務執行レベルの最高意思決定機関として経営会議を設置している。組織構造として ESG 活動を統括する部門の位置づけを質問したところ以下の回答を得た。

組織構造としては事業部制で並列になっています。サステナビリティ部と ESG 推進部は執行役員がそれぞれにおり、ESG 推進部と IR 部を担当する執行役員は一緒なので、2つの部門の情報が入ってきます。部門を並列にするという観点で組織構造ができています。(ESG 推進部 S 氏)

組織構造においては、階層において他の事業部と同じ階層であり、特に大きな権限が集中してはいなかった。むしろ、集中しないように他の部門と並列にして決裁者が他の部門と兼任することによって情報の共有が進むように工夫されていた。また、前述の経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係では、社外取締役によるプロジェクト形式への関与という形でガバナンス要因として関係していた。

組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、徹底した並列化がはかられていながらも、それによる情報の隔たりを組織構造の面から克服していた。組織が並列になると部門間の独立性が高くなるが故に情報などの部門内部で資源が滞りがちになる。それに対して部門の最高責任者である執行役員、いわば経営陣の責任部門の兼任という形で情報の共有をはかっていた。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

C 社の取締役の報酬は、指名・報酬委員会により取締役の報酬が決定される。その内容は、

株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、定額報酬の他に短期、中長期インセンティブとして業績と連動される。ESG 関連 KPI の達成・未達成が報償及び報酬と関係しているかどうか質問したところ以下の回答を得た。

これから完成させようと思います。独自の K P I を設定し役員報酬(経営者)と連動させる、なども案としてあります。(ESG 推進部 S 氏)

2019 年現在、経営陣への長期業績連動報酬にサステナビリティ目標の導入が検討されている。

報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、インセンティブが ESG 活動へ影響を与えるという前提のもと、施策が練られている状態であった。ただし、評価制度には明確な指標が必要であり、ESG 関連 KPI が報償と報償における管理システムとして重要な役割を担っている。注目すべきは、従業員との連動でなく、役員報酬など経営陣との連動を予定している点である。KPI は目標が明確であるが故に、それに紐づける責任単位も明確になる。経営陣が先か従業員が先かの議論はあるが、企業価値を上げる活動であると捉えるならば、まずは経営陣と連動させるという考え方に至ったのであろう。

・総合小売り A 社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

総合小売り A 社は、長期的な経営計画とプロジェクト形式による KPI の設定が管理システムの特徴である。プロジェクト形式による KPI 設定は、経営陣が下ろした目標を従業員にただ守らせるのではなく、従業員がサステナビリティ活動を考え、管理職者が考える過程に参加することにより管理職者自身もその目標に触発される。そうすることで管理職者も自ら目標を考え、従業員が考えた目標を守ろうという自主的な判断が働くことを示唆している。これは KPI という具体的な指標が管理システムに組み込まれていることで具体的な形となって抽出できたと考えられる。一方で、従業員同士が KPI を頻繁に議論するが故に、自分達がどの方向に進んでいくべきかの議論が進み、企業として中長期的な視点が形作られたことが示唆される。これは経営理念の影響が大きいと考えられる。経営理念における ESG 関連 KPI が管理システムに関係していることで、入社段階で企業の経営理念と同じ価値観の従業員の入社を促す。それは意識の高い従業員による手上げの風土を生み出し、フラットな組織構造を実現している。組織構造はフラットな関係を形づくる上で障害となりがちな情報の断絶を防ぐために、情報共有といった形で各部門トップの経営陣を兼任させることにより障害を克服していた。また、手上げの風土を生かしたプロジェクト形式による KPI の設定方式に、組織活性化の専門性を持つ社外取締役が関係していた。

A 社は、経営理念の影響が大きく、KPI という形で見える化ことにより、経営者層を含む従業員に経営目標や経営理念へ関わる機会を提供することで求心力を促し、管理システムとして機能する仕組みを作り出していた(図 3 参照)。

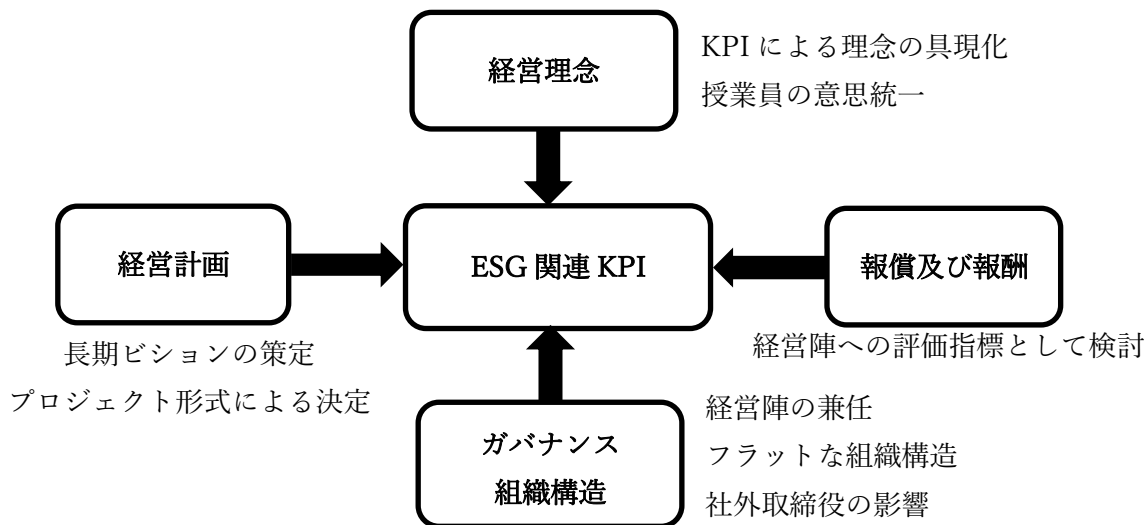


図3 総合小売りA社のESG関連KPIと管理システム

6.3.2. 製薬メーカーB社

製薬メーカーB社は、連結売上高の多くを医療用医薬品が占め、近年M&Aによりその業態を大幅に拡大している。海外企業との積極的なM&Aの実施により、経緯もあり社員の外国人比率が高く、グローバル化が進んだ企業の1つである。ESG活動においても早くからグローバル化を意識して進められており、世界的なESGインデックスであるダウジョーンズサステナビリティインデックスに選ばれている。2012年より統合報告書を発行しており、日本では比較的早い時期から発行し情報誌やESG投資家からも注目され、その内容も充実していることから、統合報告書の見本として様々な情報媒体で取り上げられている。B社には、2018年2月26日にCSR推進部推進担当者O氏にインタビューを実施した。

・経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係

B社は2025までの中期計画ビジョンを設定し、そこに至るまでのアクションプランをロードマップ化している。各アクションプランは定量化され、関係部門のKPI設定の目標となり数値化しており、それらを総称して戦略ロードマップと呼んでいる。ESG関連KPIが、中長期経営計画においてどのように位置づけられているのか質問したところ下記回答を得た。

財務と非財務という区分けは、戦略ロードマップKPIにおいては存在しません。なお、変化が急速な経営環境を踏まえて、財務目標については、例えば3年間の売上目標を提示することは行っておらず、「売上の伸び率を〇%代にする」などという表現にしています。品目ごとの数字の開示もしていません。(CSR推進部O氏)

戦略ロードマップは、ESG 活動が財務活動と分けられておらず、同列で扱われており、財務と非財務という分け自体も存在していない。戦略ロードマップ KPI が現場へどのように影響しているのかに関して、ESG 関連 KPI の目標設定に対して経営者層・ミドル層・現場担当者で意識の差について質問したところ下記回答を得た。

意識の差はあると思います。戦略ロードマップ KPI 自体は経営者層が決めたものであり、それを踏まえて各部門は自部門の KPI を作っていきます。部門の目標ができて現場の数字に落とし込まれている課程で、特に現場がどこまで全社目標である戦略ロードマップ KPI を具体的に意識しているかどうかという、難しい面もあるように感じます。(CSR 推進部 O 氏)

経営計画が部門の数字として認識され、さらに個人にまで落とし込まれるところまでは達成できるが、その先の意識の差という部分での意識の統一は未だに難しい状況がうかがえる。製薬メーカー B 社では、戦略ロードマップという長期経営計画に近い KPI を、経営者層が決定するが、その内容はある程度柔軟に管理されており、現場担当部門はその柔軟な KPI を目標に KPI を作成していた。一方で ESG 関連 KPI は未知数の部分も多く、調査的に行っている企業も多い。この件について質問したところ下記回答を得た。

KPI を設定する際の議論が大切だと思っています。経営企画部門とはなぜダウジョーンズなのかという議論は当然起こります。また、設定された KPI を踏まえて、例えばダウジョーンズのサプライチェーンマネジメントスコアを上げていくために担当部門と共に協議し、アクティビティを変えていくこともあります。この部分は CSR の社内浸透といった点からも、とても大事なことだともっています。(CSR 推進部 O 氏)

KPI を設定して活動が積極的になるのではなく、KPI を踏まえた上で現場との議論によりその内容を協議し、時には経営目標を変えていくこともある。さらにはその議論というプロセス自体が ESG 活動の社内浸透にも関係していた。

B 社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、KPI のレベルにより目標の設定者が違い、さらにその目標設定はある程度柔軟である。それは、長期的な経営計画が KPI をいう形として表現されるものの、項目の内容や目標設定までが固定されているのではなく、詳細は現場の判断にゆだねることで、その決定プロセスが社内での議論を巻き起こし、ESG 活動における社内浸透につながっていた点である。経営計画を管理システムとして落とし込む際に、ESG 関連 KPI という具体化された数字を選定する上で従業員の共通意識を醸成していることがうかがえる。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

製薬メーカーB 社では、事業精神とともに経営の基本精神に基づく事業活動として 4 つの重要事項を掲げている。事業精神に基づいて中期経営ビジョンと戦略ロードマップが策定されている。これらは客観的に把握できるように事業価値を財務実績だけで評価されるのではなく、社会・環境の外部性をもたらす損益を組み入れて評価する独自の評価基準を取り入れている。また、企業市民活動として途上国・新興国の健康に貢献する予防活動への推進を行っており、10 億円近い寄付の対象を従業員自身の投票により決定する活動を行っている。ESG 関連 KPI の活動へ価値観が影響を与えているか質問したところ下記回答を得た。

行動に影響は与えています。患者中心を掲げているので KPI に入ってきますし、寄付のプログラムは 10 億規模の寄付を従業員の投票によって選び、それによって資金を配分します。 CSR への思い入れは強い会社です。経営陣は社会的な感度をあげることが望んでいます。(CSR 推進部 O 氏)

従業員自身が企業市民活動を支える活動は、社会貢献活動として ESG 活動の自分ごと化を促し、従業員の行動面と関係していることがうかがえる。ESG 関連 KPI の活動へ共通意識が影響を与えているか質問したところ下記回答を得た。

例えばボランティア活動への参加度合いなどを見ても、非財務的な活動に関する意識は、日本の従業員よりも海外の従業員の方が、感度が高いかもしれません。社長も海外から来ていますが、非財務に関する活動を頻繁に口にしています。そのようなトップの意識が、少しずつ従業員に浸透していると感じています。(CSR 推進部 O 氏)

非財務的な活動に関する意識は、経営者層も含めて海外の従業員の感度が高く、それを国内従業員に対しても求めている。このように企業を取り巻く活動範囲、特に市場を展開する上での環境要因(ESG 投資の評価制度も含む)が関係していると考えられる。

B 社の経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、経営理念に該当する文言が KPI として認識され、管理システムとして機能している。また、寄付の資金配分を従業員の投票によって決めることにより、管理システムの一部を従業員に委ねることで、従業員の参加意欲を高めるといった側面が見られた。また、海外従業員の多さによる ESG 活動に対する共通意識もこれら管理システムへ関係していることがうかがえる。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

製薬メーカーB 社は、取締役 15 名（うち 1 名が女性）のうち 11 名が社外取締役であり、外国人が過半数を占める。多様化する経営課題に機動的かつ迅速に対応するため、社長及び

CEO 及び各機能を統括する取締役クラスを一同に集め意思決定を行う会議を月 1 回行い、スピーディーな意思決定を実現している。また、委員会は経営戦略や経営上及び業務執行、研究開発及び製品開発、内部監査・リスク管理及びコンプライアンス関係の重要事項の審議・意思決定を行う 3 つの委員会から構成されている。経営陣の報酬は報酬委員会が別途存在しており、定額の基本報酬と長期インセンティブプランとしての株式報酬から構成されている。自社の行動基準は世界 17 か国語に翻訳され、展開されている。またサプライヤーに対してもサプライヤー行動規範として 25 か国語に翻訳され世界中に展開している。ESG 関連 KPI の活動へガバナンスが影響を与えているか質問したところ下記回答を得た。

ガバナンス構造自体 2 年前に大きく変わり、監査等委員会設置会社になりました。社外取締役のウェイトも高まり、透明性や健全性は高まっています。ガバナンスが先か活動が先かは言い難いですが、多様性や透明性のあるガバナンスは、当社の ESG の中でも大きな特長の一つだと認識しています。(CSR 推進部 O 氏)

ガバナンスの構造の変化が、管理システムへ関係していることがうかがえる。B 社はスピーディーな意思決定につなげるために組織構造を見直しており、CSR 委員会のような ESG を他の活動と別で扱っておらず、3 つの要素から分けをして意思決定会議で吟味されるようになっている。この 3 つの委員会は、経営会議と同列であり、意思決定をおこなう会議が経営会議という位置づけであり、意思決定階層をできるだけ少なくしたフラットな組織構造が出来上がっている。また、3 つは環境活動や社会貢献活動という分けではなく、経営戦略、業務執行上、研究開発及び製品開発、内部監査など業務内容の性質による分け方であり、これらにより、意思決定が ESG 活動以外の活動と同等に扱われている。さらに社外取締役が過半数を占めており、管理システムへの多様性や透明性を確保していた。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

B 社は透明性を図るため「取締役報酬の基本方針」を策定し、サステナビリティレポートや WEB 上で明示されている。その内容は ESG に関して名言された文言はないが、中長期的な業績の向上や経営ビジョン、経営理念の実現による報酬の構成及び水準を決定している。報償と報酬が ESG 関連 KPI の活動へ影響を与えているか質問したところ下記回答を得た。

戦略ロードマップ KPI が直接報酬にリンクしているわけではありませんが、各部門の KPI を作る場所に影響しており、部門 KPI の達成度は、部門幹部を含めた従業員の賞与に影響しています。故に、活動へのインセンティブと活動は関係していると考えています。(CSR 推進部 O 氏)

KPI が報償及び報酬に直接関係しているわけではなく、各部門の KPI に責任をもつ部門の報償に関係していた。報償及び報酬と管理システムとの関係においては、経営陣が強く関係する戦略ロードマップ KPI ではなく、各部門が作成していた KPI と関係しており、KPI にも多様な階層が存在していた。その関係も毎月の報酬単位ではなく、期末に支給される報酬に影響していることは、ある程度長期的な視点の元に KPI がインセンティブとして関係しているといえる。

・製薬メーカーB社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

B 社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、ESG 活動も含めた中長期計画を立て、それを 10 項目からなる戦略ロードマップ KPI として提示されることで、全社的に進捗が管理されている。しかしながら、その目標設定は厳密に管理されているわけではなく、アクションプランにもとづく目標設定であり、それをもとに現場で具体的な KPI が作成され、実行されている。KPI という具体的な指標が、活動の議論を活発にし、ESG 活動への意識向上へつなげていた。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、企業の社会貢献活動における意思決定活動への参加という形で、管理システムの権限移譲により従業員の ESG 活動への参加意識を高めていた。また海外従業員の ESG 活動の意識の高さが、経営陣の発言と共に ESG 活動への意識改革といった形で管理システムに関わっていた。管理システムという枠組みを従業員へ移譲することにより、その活動を活性化していた。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、意思決定階層をできるだけ排除したフラットな組織構造が出来上がっている。また、環境活動や社会貢献活動という区分けではなく、経営戦略、業務執行上、研究開発及び製品開発、内部監査など業務の性質による分け方であり、これらが他の事業活動と同等に扱われることで迅速な意思決定につながっていることがうかがえる。また、それを支えるようにフラットな意思決定構造、社外取締役の存在による透明性、多様性が確保され、活動をサポートしている。

報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、数値が各部門に落とし込まれており、各部門の成果指標として各部門で KPI が活用され、管理システムに関係しており、管理システムの中で ESG 関連 KPI が責任を限定する役割を担っていた。

B 社は、ESG 関連 KPI の管理システムがしっかりと組み込まれた関係性が感じられるがある程度柔軟性を持って運営されており、ESG 関連 KPI による目標が具体化を活用し、経営計画、経営理念と管理システムが緊密に関係していた。ガバナンス及び組織構造は、フラット化、業務性質による区分と社外取締役による透明性が関係していた(図 4 参照)。

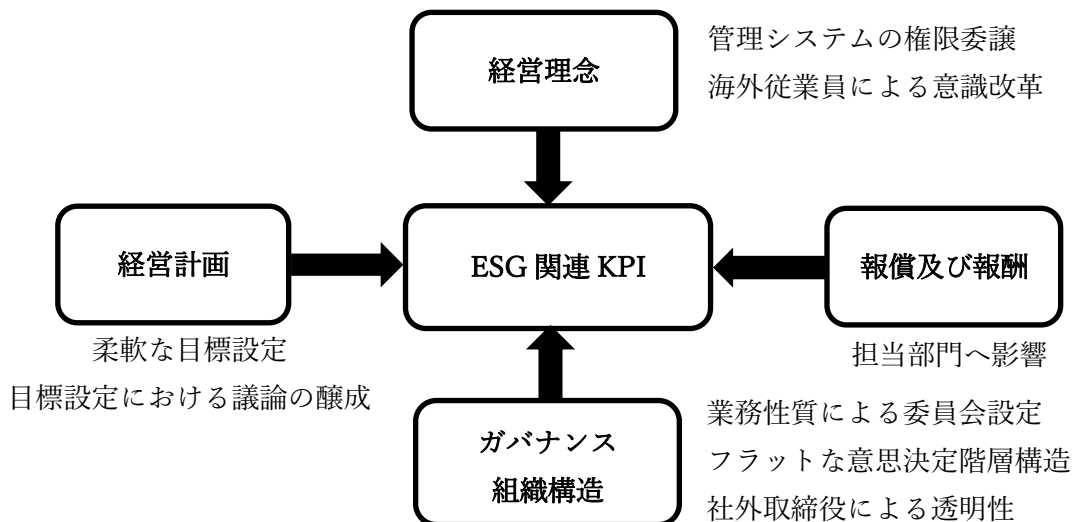


図4 製薬メーカーB社の ESG 関連 KPI と管理システムとの関係図

6.3.3. 総合金融 C 社

総合金融 C 社は、生命保険、損害保険、その他金融サービスなど様々な金融サービスを展開するグループ会社を統括する持ち株会社である。サービスが多岐にわたることからサステナビリティ活動も多岐に渡り、それぞれが KPI という形で数値化されている。

統合報告書としては 2015 年から「統合レポート」という名称で発行されている。「統合レポート」はボリューム、内容共に充実しており、内容の記述においても数値化されている部分が多く、ESG 関連 KPI の記述も多い。C 社は 2018 年 3 月 12 日に CSR 推進室 Y 氏にインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

総合金融 C 社は、国内損害保険事業を基軸に 5 つの事業を展開している。独自の価値創造ストーリーに基づき、それらを定期的に定量評価することで全社的な管理システムが存在している。価値創造ストーリーは、社会的課題にはじまり、資源から自社の 5 つの事業ドメインを通して創出される価値までが示されている。インプットである資源と、アウトプットである価値は IIRC における 5 つの資本別で数値化されてる。中期経営計画は 4 年単位で計画が作られ、2018 年からは社会との共通価値の創造を考慮し、ビジネスモデルと SDG s との関係性が示された経営計画の策定及び実施がされている。ESG 関連 KPI が中長期計画へ反映されているかどうかについて質問したところ下記回答を得た。

長期経営計画は数字の達成が難しい可能性もあるのでわざと立てていません。
変動的な目標を立てる方法もありますが、達成ができるかどうかをまずは考えるべきです。長期計画で気候変動などへ対応せざるをえないという数字に関し

では、目標をださなければならないという認識で出し始めています。(CSR推進室Y氏)

インタビュー時(2018年3月時点)には気候変動に関する数値は出ていなかったが、2018年4月に公開された中期計画では、事業環境認識における項目として提示されていた。一方で、不確定要素の大きい気候などの具体的な数値化については、長期経営計画の視点からの作成は不確定要素が多く難しいと言える。比較的把握しやすい環境負荷低減では、自社のCO₂削減長期目標として2009年度比70%削減と高い削減目標を掲げている。

ESG関連KPIが、数値化に至るまでのプロセスについて質問したところ下記回答を得た。

例えばお客様満足度を担当している品質戦略を担当部門で数値を出し、決済機能のある会議へあげていきます。そこで認められると、CSR推進室で非財務KPIとして把握していきたいものを決済機能のある経営会議へ上げます。各部門の中に企画部門があり、KPI作成の判断も各部門の企画部門が決めています。(CSR推進室Y氏)

総合金融C社は、サステナビリティレポートにおいてもESG関連の実績と項目がKPIとして詳細に公表されている。項目及び数値目標に関しては、方策として中期経営計画が存在し、具体的な項目及び数値化の作成の主体が、実際に実務を行う現場に一任されていた。

C社の経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係は、KPIを外部へ公表する以上は、達成できるものでなければならないというプレッシャーとして管理システムに組み込まれている。故に、目標設定においては達成可能な数値を現場で考えて、それをCSR推進室で吟味し経営陣へあげていくという流れであった。C社は統合報告書にもKPIが多く提示されており、数値化による管理システムが整った企業である。外部へ公表する以上は企業の約束事であり、それらを守るとするのが企業文化として働いていることがうかがえる。KPIへの意識がここまで向上した理由は経営理念との関係で後述する。

・経営理念とESG関連KPIの管理システムとの関係

総合金融C社は、経営理念・経営ビジョンを掲げ、ステークホルダーに対して継続的な価値を提供していくことを重要な役割と考えている。ESG関連KPIの目標設定において、どのようにステークホルダーの意見を参考にしているか質問したところ以下のように語っている。

それぞれヒアリングするカテゴリーがあります。取引先へは代理店などへアンケートを行っていて、その結果を踏まえて中期経営計画へ反映します。従業員へは社員意識調査や上司との面接があって内情を伝えることができます。また、

女性管理職比率などは、ちゃんと上がっていくための階層別研修が存在し、上がれる見込みの社員は現実問題として伸びていく数字をみなければなりません。環境に関しては、日本NPOセンターへ聞いたり、WWFへ意見を伺いに行ったりはしています。有識者ミーティングを受け付ける部署があって、社内の実情にあわせてコーディネーし、有識者の意見を聞いたりしています。(CSR推進室Y氏)

C社はグループを統括する立場であり、関係するステークホルダーも多岐にわたる。また商品も金融サービスという業態から顧客の要望を真摯に受け止め、商品開発に活用していかなければならない。故に、取引先である代理店には定期的にモニタリングを行い、ニーズを定期的に確認する管理システムが整っていることがうかがえる。

C社はESG関連項目の目標と取り組み実績が、KPIとして詳細に公表されている。KPIを設定しなければならないような風土が存在しているか質問したところ下記回答を得た。

KPIは最近注目されてきています。外部に公表するにあたって「KPI」が共通概念としてあり、中計(中期経営計画)の目標としてあります。省庁も企業のKPIについて関心を寄せており、数字を社外へ公表するかどうかはその度に検討しています。CSRも例外ではありません。(CSR推進室Y氏)

C社は総合金融会社という事業であり、保険業態の金融商品は数字がベースとなり組みあがっている。また、業態が異なる5事業を展開し統括する立場であり、共通指標として数字が重要な役割を果たしている。

C社の経営理念とESG関連KPIの管理システムとの関係は、経営理念の「継続的な価値提供」が影響を与え、ステークホルダーに対する継続的なモニタリングを可能とする管理システムを機能させている。また、多種多様な業態を持つグループ会社をまとめる意味でもESG関連KPIの具体的な目標が共通意識としてグループに認識させ、羅針盤のような役割を果たしていることがうかがえる。

・ガバナンス及び組織構造とESG関連KPIの管理システムとの関係

C社はホールディングスであり、グループ国内会社のCSR活動を持ち株式会社であるホールディングスの経営企画部に集約している。また、CSR委員会を設置し、グループCSR取り組み方針や情報共有、理解の深化を図り、全社的な決済機関である取締役会、グループ経営会議に報告している。ガバナンス態勢は、取締役会内部委員会として「人事委員会」「報酬委員会」別途独立した委員会として「ガバナンス委員会」を設置し、実効性と透明性の高いガバナンスの構築を目指している。ESG関連KPIに関する決済機関について質問したところ下記回答を得た。

グループの CSR 委員会は持ち株会社 5 社の各トップが出席しています。これまで経営企画部のトップに CSR がありましたがグループ全体の CSR を決める組織がありませんでした。各事業会社にあった CSR を推進していましたが、2015 年に総合企画部に全部集約し、一体化して中期経営計画に入れられるようになり運営も大分変わりました。

経営に関する決議をするグループ経営会議は月 2 回行われ、毎月議事(報告, 議論, 決済)が発行されています。その内容が取締役会議に上がり、最終決定していく流れです。(CSR 推進室 Y 氏)

委員会により各グループの CSR を統括しており、総合金融会社という業態の広い方向性をもった運営を実施するためにガバナンスを強化し、中央で集約、中期計画などに関係したことがうかがえる。決済機関は月 2 回行われ、決済スピードを高めている。

中央集約型の体制をとるにあたり、重要になってくるのがモニタリングである。C 社は多様な項目の進捗数値化していることから、ESG 関連 KPI の進捗管理の体制について質問したところ下記回答を得た。

各事業の経営企画もしくは、各事業部の CSR 担当などへ統一用されたフォーマットのエクセルで集約しています。流れとしてはシンプルレポート(SR)というのがあり、必ずやらなければならないリストというのが各経営企画部の部長宛に送る形になり、そこへお願いすると各部署の企画のライン長へ落ちて各チームのライン長へ数字の入力を依頼され戻してもらうという流れです。(CSR 推進室 Y 氏)

ESG 関連 KPI に関しては、その進捗を管理する上で数値の管理は現場に一任されていることも多い。他業務と並行して数値を収集することは、現場の負担となりそのレスポンスも鈍い傾向がある。C 社は各事業部の責任者に対して実施しなければならないリストを送ることで、迅速な報告体制をとっていることがうかがえる。

C 社の組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、中央集権型の組織構造とトップダウンによるモニタリングが管理システムへ関係している。多種多様な関連会社の ESG 活動を本社に一極集中化させることにより、ホールディングスによる影響力を強化している。また、モニタリングにおいて弊害となるのが担当者による情報提供の遅延であるが、それに対してもシンプルレポートという責任者に対する独自の情報収集機能が存在しており、KPI がその対象を明確にすることで管理システムの強化していた。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

C社は報酬委員会により取締役の報酬が決定される。その内容は、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、業績向上に向けたインセンティブの機能、中長期的な企業価値向上への貢献、グローバル企業として競争力のある報酬水準を勘案の上決定される。業歴連動報酬については、グループコア利益及び連結当期純利益の指標等が参考にされる。ESG 関連 KPI の達成・未達成が報償及び報酬と関係しているかどうか質問したところ下記回答を得た。

KPIによって異なります。お客様満足度あたりは影響しています。社内の成績評価指標に名前が入った場合はダイレクトにつながっており、組織目標がある営業社員、損害保険の社員にかかわることが多いです。本社部門の非財務 KPI については成績の予算配分がないので定性評価になります。(CSR 推進室 Y氏)

報償及び報酬に関しては、各担当業務の KPI に入った場合は直接的に関係するものの、それら以外は、部門全体、もしくは定性的な評価による関係がうかがえる。報償と報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、責任対象の限定という形で管理システムへ関係している。ただ、本社部門に関しては、定性評価のみにとどまっておき内容により柔軟な対応がされていた。

・総合金融 C 社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、KPI を外部へ公表する以上は、達成できるものでなければならないという C 社の考え方があり、管理システムに組み込まれている。したがって、達成可能な数値を現場で考えて、それを CSR 推進室で吟味し経営陣へあげていくという目標設定であり、統合報告書にも KPI が多く表記され、数値化による管理システムが進んでいた。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、経営理念の「継続的な価値提供」が管理システムと関係することで、ステークホルダーに対する継続的なモニタリングを可能とする管理システムを機能させている。また、多種多様な業態を持つグループ会社をまとめるために、ESG 関連 KPI が共通意識としてグループに認識させ、羅針盤のような役割を果たしていた。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、中央集権型の組織構造とトップダウンによるモニタリングが管理システムへ関係することにより、ホールディングスによる影響力を強化し、シンプルレポートという責任者に対する独自の情報収集機能が存在している。KPI がその対象を明確にすることで管理システムを強化していた。

報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、責任対象の限定という形で管理システムへ影響していることがうかがえる。ただ、本社部門に関しては、定性評価のみに

とどまっております、内容に応じて柔軟な対応をすることで従業員への締め付けを緩和しているものと推測される。

C社のESG関連KPIの管理システムは、KPIの役割によるところが大きい。もともと金融商品は数値を多用する。ホールディングス制を取り入れているC社は、多様なサービスを抱えるが故にKPIが各事業体の共通認識として機能している。また、それは経営理念による管理システムとの関係が羅針盤となり、ESG活動に方向性を持たせている。組織構造は集中管理とトップダウンによる管理システムが機能することで、迅速な情報収集を行っていた(図5参照)。

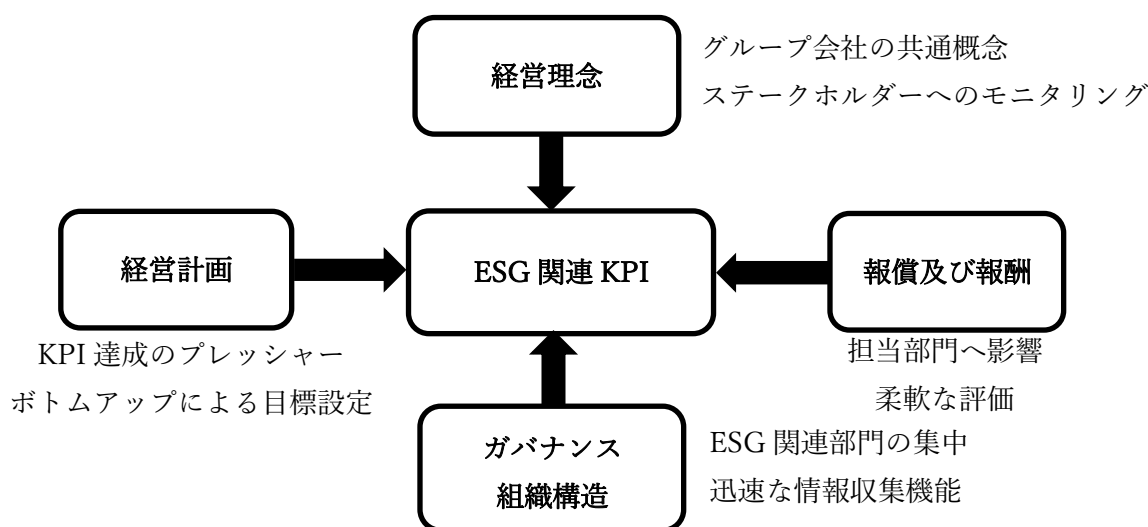


図5 総合金融C社のESG関連KPIと管理システムとの関係図

6.3.4. 電気機器メーカーD社

電気機器メーカーD社は、産業向け制御機器を中心に電子部品や車載部品を展開する大手電気機器メーカーであり、4つの事業ドメインから構成されている。独自の価値創造プロセスをもとにソーシャルニーズの創造プロセスと事業化プロセスに分け、これまでのサステナビリティ体制における課題を改善しながら、2020年までの中期経営計画でより経営に近いESG関連KPIを設定している。統合報告書は2012年より統合レポートという名称で発行している。D社は2018年3月12日にサステナビリティ推進室Y氏他1名にインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。

・経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係

D社は10年間の2020年までの長期ビジョンを設定し、2020年までの4年間を見据えて設定された中期経営計画が設定され、企業独自の未来予測理論とSDGsを考慮した戦略を展開している。2017年にサステナビリティ方針のもと、事業を通じて解決する社会的課題と、ステークホルダーの期待に応える課題としてサステナビリティ重要課題を設定し取り

組みを進めている。サステナビリティ重要課題は2020年までの目標としてESG関連KPIが設定された管理システムが存在している。中期経営計画にサステナビリティ目標を組み込むことによって効果があったかどうかを質問したところ下記回答を得た。

サステナビリティの取り組みを中期経営計画に組み込んでKPIを設定したことにより、社内への効果としては、PDCAを回しやすくなりました。社外への効果としては、サステナビリティへの取り組みを経営のコミットメントとして示すことができ、特に投資家からの信頼の獲得に繋がっています。(サステナビリティ推進室Y氏)

社外に対しては投資家からの信頼獲得、社内の管理システム強化において一定の効果があつたとして回答があつた。中期経営計画へのESG関連KPIの盛り込みは社内外ともに関係しており、KPIで具体化することにより社内の管理システムを強化し、外部へはコミットメントという形でステークホルダーからの信頼獲得へ関係していた。ESG関連KPIの数値化にいたるまでのプロセスについて質問したところ下記回答を得た。

サステナビリティ目標は必ずしも数値化された目標ではありません。設定する上での考え方として、定量的目標、定性的目標のどちらでもよいこととしています。サステナビリティ目標は「事業を通じて解決する社会的課題」に対する目標と、「ステークホルダーから対応が期待される課題」に対する目標の2つの観点で整理しています。「事業を通じて解決する社会的課題」については、4つの注力ドメイン(ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメント)から重要課題を特定し、各ドメインが事業を通じて解決する社会的課題、具体的な取り組み内容、創出する社会的価値などを各部門と議論しながら目標を設定しました。

一方、「ステークホルダーから対応が期待される課題」についても取り組むべき課題を明確にしました。具体的には、ステークホルダーの観点から抽出したE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)課題を点数化して分析。担当部門との議論を通じてマテリアリティマップを作成。経営レベルでの議論を経て課題を特定し、それぞれの目標を設定しました。これらの課題および目標は2017年度が初年度となる中期経営計画に組み込まれ、2017年2月に取締役会の経営承認を得ました。(サステナビリティ推進室Y氏)

D社は、事業を通じて解決すべき社会的課題とステークホルダーから対応が期待される課

題の2軸が中心となっている。さらには優先度を判断する上でのマテリアリティ⁴の活用とそれら特定の中期経営計画への反映と一連の流れがプロセスとして明確化されている。また、ESG関連KPIの目標設定までのプロセスについての質問ではあるが、ここでも「議論」という文字が3回出てきている。課題や目標に対してESG関連指標の進捗管理の頻度として質問したところ下記回答を得た。

世の中の動きに合わせて、サステナビリティ目標も常に検証し進化させていくことが必要です。当社では執行会議での議論の場を活用し、必要に応じて目標を修正・変更しています。(サステナビリティ推進室Y氏)

ESG関連目標は、固定化されておらず常に検証が必要であるとの意向である。中期経営計画が社会的課題という位置づけであり、その遂行を支えるステークホルダーからの期待に応えるという2軸から設定されている。これら2軸からESG関連目標へ落とし込んだ場合、実際のESG活動における現場の意識との関係性を質問したところ下記回答を得た。

サステナビリティ目標の設定から承認に至るまでのプロセスには執行会議や取締役会が関与しているため、経営者層の意識は当然ながら高いと言えます。当社では「サステナビリティの推進は企業理念を実践することにほかならない」という考えを会長や社長が事あるごとに社員に発信しているため、サステナビリティの取り組みに対する社員一人ひとりの理解は比較的高いですが、自分たちの活動をサステナビリティ目標にまで結び付けられているミドル層や現場担当者は、部門によってばらつきがあります。(サステナビリティ推進室Y氏)

意識は総じて高いわけではなく、ある程度のバラツキがあることがあるとのことである。企業におけるその責任や仕事の内容によりバラツキがでるのは当然であり、経営者層が頻繁にその重要性を発信しながらも全体の意識を高めていた。この内容は文化コントロールの部分でも後述する。

経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係は、中期経営計画にKPIとして盛り込むことで、社内へのマネジメントと社外へのコミットメントという形で現れ管理システムと関係していた。これはKPIという形で具体化された指標であるからこそ、経営計画がより一層明確化されたことで、社内には守るべき目標として意識され、社外へはステークホルダーへの説明として関係していた。

⁴ 自社に関わる重要課題のこと。ステークホルダーの評価や意思決定に対する影響、組織の経済、環境、社会に与えるインパクトの著しさの2軸で優先度を特定することがGRIにより推奨されている。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

D 社では、企業理念に社会課題の解決が記されており「サステナビリティ＝企業理念の実践」と考えられ、企業理念が企業経営における求心力の原点となっている。ESG 関連の活動に共通意識が影響しているか質問したところ下記回答を得た。

当社は、創業者が「社会の公器性」を謳った「社憲」を制定しました。以来、この社憲の精神を企業理念として受け継ぎ、事業を通じて社会的課題の解決に努めてきました。当社にとっては「サステナビリティ＝企業理念の実践」であり、企業理念こそが企業経営における求心力の原点となっています。また、企業理念の実践事例をグローバルに共有し、価値創造にチャレンジし続ける風土を定着させる取り組みがあります。そこでの発表事例を見ても、企業理念がサステナビリティの取り組みの根幹になっているのを感じます。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

D 社では、従業員の企業理念の実践事例を報告し、表彰する制度があり、その内容を全世界の社員と共有している。企業理念がサステナビリティであることから理念の浸透がサステナビリティ活動への意識を高めていることがうかがえる。

また、サステナビリティの重要性を経営トップが頻繁に語り、世界中に企業理念を伝えるための現地への訪問を実施している。ESG 関連 KPI の活動に経営者層などの PR が影響しているのか、またどのような時に感じるのか質問したところ下記回答を得た。

影響しています。社長による新年の年頭所感、4月の新年度スタート時や創業記念日でのメッセージ、決算時等のメール配信など、常日頃から経営トップがサステナビリティへの取り組みの重要性を社員に伝えています。また会長は、企業理念の伝道師として毎年世界中の拠点に出向き、現地社員と企業理念ダイアログを実施しています。ダイアログに参加した社員からは「社会的課題を解決することに誇りを持ち、喜びや生きがいを感じている」といったコメントが寄せられていることから、経営トップが自ら現場のマネージャー層に思いを伝え、彼らがさらに部下へと共鳴の和を広げていくことが重要だと思います。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

トップの価値観に関する頻繁なメッセージの発信が、活動の主体である従業員の意識を高めており、ESG 活動と価値観は関係していた。

経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、経営計画との関連性で記述していたサステナビリティ目標の設定から承認に至るまでのプロセスには執行会議や取締役会が関与しているため、経営者層の意識は当然ながら高い部分と、経営層の自信が伝道師となり、

理念＝サステナビリティ活動という認識を伝え、従業員は頻繁に発することで活動に対する高い意識を醸成していた。結果、経営理念と管理システムと強く関係していることがうかがえる。しかしながら ESG 関連 KPI がその管理システムでどのような役割として位置づけられているかは確認できなかった。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

D 社は監査役設置会社であり、8 名の取締役から構成され監査と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成であると共に、社外取締役の割合を 3 分の 1 以上としている。取締役会の監督機能を強化するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレートガバナンス委員会を設置している。サステナビリティ推進委員会は、注力ドメインおよび本社機能部門、各種委員会（企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など）におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、ESG に関係することを全社的に統括している。ESG 関連 KPI に関する決済機関等について質問したところ下記回答を得た。

取締役会直下に「サステナビリティ推進室」を、執行会議傘下に「サステナビリティ推進委員会」を置いています。取締役会はサステナビリティに対する取り組みの監視・監督を行い、その直下にあるサステナビリティ推進室は経営トップのコミットメントを社内外に伝え、目標達成に向けて推進する役割を担います。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

執行機関としてサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括するサステナビリティ推進委員会があり、取締役会は取り組みの監視・監督を実施する。サステナビリティ推進室は、社内外への共有と活動の推進であり、その役割が明確に分かれている。サステナビリティ推進室は取締役会直下であることから、他の事業部より経営に近い組織として位置づけられていることがうかがえる。

サステナビリティ推進委員会については、ESG 関連 KPI の進捗管理のための仕組みについて質問したところ下記回答を得た。

執行会議傘下のサステナビリティ推進委員会がサステナビリティ目標に対する全社での推進およびモニタリングを行います。サステナビリティ推進室長が委員長を務め、関係する部門長らがサステナビリティを推進する上での課題などを議論します。そこで議論された内容は執行会議でのさらなる議論を経て、取締役会に報告されます。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

執行機関としてのサステナビリティ推進委員会が進捗を管理し、それが取締役会に報告

される。ただし、サステナビリティ推進委員会と完全に別個ではなく室長が委員長を務めていることから推進と進捗管理を同時に把握する仕組みが整っている。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、推進と管理を区別し、推進は執行会議、管理は取締役会という形で会議体の特性によりそれぞれ独立した組織体で運営を担う形で関係していた。管理システムを徹底させるために取締役を通じた経営陣と取締役会直下にサステナビリティ推進室をもってこることにより、より経営に近いガバナンス及び組織構造を形作ることで管理システムを強化していた。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

D 社の取締役の報酬は、2017 年より中長期業績連動型株式報酬を導入し、中期経営計画の達成度と第三者機関の評価に基づくサステナビリティ評価を反映させて、持続的な企業価値の向上を経営陣に動機づける報酬体系としている。ESG 関連 KPI の達成・未達成が報償及び報酬と関係しているかどうか質問したところ以下の回答を得た。

当社では 2017 年度の取締役会運営方針に「サステナビリティ方針に基づき設定した重要課題に対する取り組み」を明記しています。サステナビリティに向けた取り組みを取締役会がきちんと監督するという強いコミットメントを打ち出しており、その取り組みの一例として、中長期業績連動報酬の一部にサステナビリティ指標が入りました。世界的なサステナビリティ投資の評価機関である DJSI に、2020 年度の時点で組み込まれているか否かで、執行役員と社内取締役の報酬が連動する仕組みを作っています。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

経営陣の報酬に対して第三者機関の評価に基づくサステナビリティ評価の反映は、社会的な反響も大きく、注目を集めている。中長期の役員報酬体系の中に入れ込まれており、経営陣の報酬との関係していた。

報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、取締役会という経営における重要な会議が機能するかどうかを、サステナビリティ投資の評価機関に評価されるかどうかを指標として取り入れることで ESG 関連 KPI の管理システムへ関係していた。

・電気機器メーカー D 社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係においては、課題の特定、優先順位、それらを中期経営計画への反映と KPI 化といった流れをもとに数値化されている。ESG 活動が KPI 化されることにより社外へのコミットメントとして機能しているが、同時に外部からのプレッシャーという形で帰ってくることもあり、社内外において管理システムを KPI が強化していたとも判断できる関係性がうかがえた。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、経営理念がサステナビリティ活動の実践であるとの共通意識と、経営者による象徴的活動が ESG 活動を意識させていた。これは、経営理念の意識化を経営陣による従業員への意識づけが結果的に ESG 活動の活性化を狙っているものと考えられ、ESG 関連 KPI の管理システムへも関係していることがうかがえる。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、ガバナンスにおいては監視と執行を分けた組織構造と、経営層に近い推進部門の設置が見られた。これは、ESG 関連 KPI の管理システムをより強化する試みとして関係していることがうかがえる。

ESG 関連 KPI と報償と報酬との関係性においては、経営陣と連動させることで活動の社内外へのコミットメントとなり、それが管理システムへ関係していることがうかがえる。D 社はサステナビリティ活動が経営理念の実現であることから、経営陣や従業員の理解が前提のもと、プランニングやガバナンス、組織構造にいたるまで関係し、計画から実行までを目指し、成果を報償と報酬にまで関係した仕組みを先んじて構築していることを示唆している(図 6 参照)。

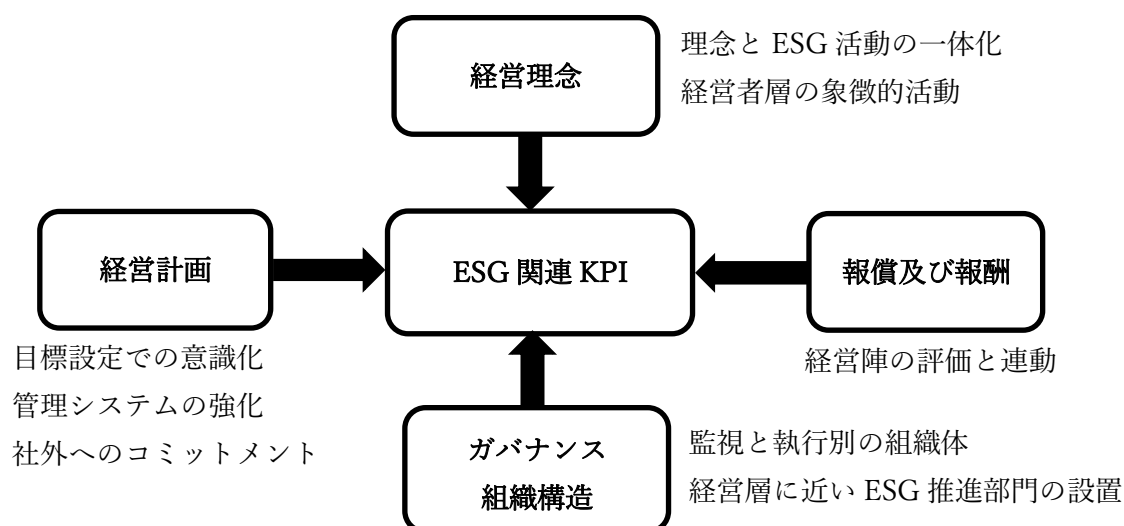


図 6 電気機器メーカーD社の ESG 関連 KPI と管理システムとの関係図

6.3.6. 製薬メーカーE社

製薬メーカーE社は、戦略的アライアンスによる外資企業の傘下であり、医療用医薬品、大衆薬、医療機器を製造、販売する企業である。新薬の開発に定評があり、研究開発に力を入れている。E社では、企業価値を「経済性」「社会性」「人間性」の総合評価と考えている。「Society」はミッション実現に向けた事業活動そのものを含み、「Environment」はミッションの長期持続的な実現のための活動として、全社的に地中環境保全への貢献を目指すこととしている。「Governance」においては、外資企業グループの一員であり、かつ独立した上場企業として経営の自主性・独立性を確保し、様々なステークホルダーの負託に適切にか

つ公平に答えるべく、リスク管理やコンプライアンス推進に努めている。統合報告書は「アニュアルレポート」という名称ではあるが2012年より「社会責任報告書統合版」として発行している。E社は、2018年4月27日にCSR推進部責任者S氏にインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

E社は、2009年にトップ製薬企業像を定め、定量面、定性面での目標を掲げて実現を目指す長期計画、もしくは長期ビジョンを掲げている。中期経営計画に関しては、2016年からの3年間で1つの区切りとして掲げ18年に完遂し、現在では新たに2021年までの中期経営計画として5つの戦略が立てられている。ESG関連KPIの課題について質問したところ下記回答を得た。

まさに今年、長期経営戦略、中期計画にどう非財務を織り込んでいけるか、検討を行っています。現在環境目標やダイバーシティの目標など中計に含まれていない数字をKPIとして織り込むことが可能か考えています。中期計画に統合できればより見えやすくなると考えています。また、長期的に社会的課題へと取り組んでいく態度姿勢を社会へ明確にしていく必要もあるとできるとも考えています。(CSR推進部S氏)

ESG関連KPIを中期経営計画へ盛り込むことが、社内外への影響力となることから織り込みを検討していた。インタビューを実施した2018年当時は、それまでの3か年中期経営計画であったが、インタビュー後発表された2021年までの中期経営計画には、5つの戦略のうち1つがサステナブル基盤強化であった。

E社のアニュアルレポートでは、財務・非財務ハイライトの部分で、研究・臨床開発・生産関連に関するESG関連KPIの記述があったため、その意図について質問したところ下記回答を得た。

医療用の医薬品として新製品を作るには開発期間が10年~15年かかります。また製薬の原料については、その原料を発見して製薬の原料になる確率は25,000分の1とも言われており、ハイリスクな事業です。そういう意味では企業のサステナビリティを考えるには非常に難しく、だからこそトータルで管理する視点が重要になってきます。(CSR推進部S氏)

米国タフツ大学の調査結果によると、前臨床開発において2000年~2010年にかかるコストが、1990年~2000年の間におけるコストの約2.5倍、臨床開発においては同期間対比で2.4倍、前臨床、臨床開発トータルでかかるコストの合計は2.5倍となっている。したが

って、製薬事業における不確実性を打破するため研究開発のプレゼンスは高く、ESGに関連するKPIに研究開発という項目が、重要なKPIとして位置づけられている。これらから、ESGに関連するKPIは、「研究・臨床開発・生産関連」「人材マネジメント関連」「環境・安全衛生関連」をメインとして継続的に目標を立て、KPIとして認識している。社会貢献活動、コーポレートコミュニケーション、ガバナンスに関しては数値として把握しているが目標を立てての管理は行っていない。ESG関連のKPI内でも明確に優先順位があり、その段階に応じて管理システムも変わってくる。ハイリスクであるが故に、長期的な計画で全体を俯瞰して管理する考え方がESG活動に関係していた。

経営計画とESG関連KPIの管理システムとの関係は、製薬業界の競争による不安定さが、サステナビリティを考えなければ存続していけない風土と関係し、研究開発がサステナビリティに必要な要素と位置づけ、その管理システムを強化していた。

・経営理念とESG関連KPIの管理システムの関係

企業理念は、ミッションステートメントという形で3つに集約されている。1つ目は存在意義、2つ目は患者・消費者を最優先に考えて行動するための価値観、3つ目は目指す姿から構成されている。2018年より目指すべき姿を策定し、重要課題(マテリアリティ)と新中期経営計画・戦略テーマを策定している。社会貢献活動では、障がい者スポーツの啓発・応援活動に取り組んでいる。経営理念は従業員の価値観でもあるが、ESG関連KPIの活動へ価値観が影響しているか質問したところ下記回答を得た。

黙ってやるべきことをやる文化は存在します。当社のミッションステートメントに価値観を明記しており、従業員に浸透していると思います。したがってESGの取り組みに対する従業員の意識はできていると思います。(CSR推進部S氏)

企業理念であるミッションステートメントが浸透し、従業員の価値観として関係していることがうかがえる。どのような時に価値観を感じるか質問したところ下記回答を得た。

あらゆる階層の人が自分の言葉で説明することは大事にしており、年に2回集合研修(1.5H)で全従業員に様々な課題について教育し、論議をしてもらいます。これを繰り返すことによって価値観を共有していき、意識調査をして定量的に計測しています。(CSR推進部S氏)

象徴的活動により、価値観を自分ごと化することで価値観を共有し、さらに従業員の意識調査をモニタリングしていた。ESG関連KPIの活動に共通意識が影響しているのか、また、どのような時に感じることもあるか確認したところ下記回答を得た。

過去、経営者が企業三原則をポリシーにしていた(人間性・社会性・経済性)というのがあります。1960年に戦後の労働関係での反省から企業三原則をつかって企業文化を一新しようという時代がありました。これは現在も企業文化として残っていると感じます。(CSR推進部S氏)

企業の共通意識が、企業文化として ESG 関連 KPI の活動に関係しており企業文化として残っていることがうかがえる。経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、企業文化や、さらにミッションステートメントである価値感が、ESG 関連 KPI の管理システムへ間接的に関係していた。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係

E社は監査役会設置会社であり、取締役会が最重要事項に関する意思決定や業務執行の監督を行っている。取締役会は独立社外取締役3名を含む9名で構成され、最高経営責任者(CEO)を選定・解職を行い、全社の経営戦略及び業務執行に関する重要な意思決定は経営会議において行っている。経営会議は、リスク管理委員会やコンプライアンス委員会、環境保全、安全衛生の推進に係わるEHS推進委員会が設けられており、コンプライアンス委員会、EHS推進委員会の事務局をサステナビリティ推進部が行っている。ESG関連KPIの進捗管理のための仕組みについて質問したところ下記回答を得た。

研究開発の進捗フォローは主管する会議体が存在します。CSRに関する状況はCSR推進部にそのデータが集まる流れになっており、各委員会に報告することによって管理しています。従業員の意識や文化的な面は定期的な意識調査で把握し、環境は別建てのシステムへ打ち込みます。開発、製造・営業も薬機法等に準拠した管理をするシステムが出来上がっています。KPIは重要だと認識しており、社内でも目標設定する際にはKPIがついてきます。(CSR推進部S氏)

各項目を専門単位とする会議体や委員会により進捗が管理されていた。特にKPIの理解も進んでいることから定量的な進捗管理が実施できており、それを推進していくのがサステナビリティ推進部である。E社は管理項目による委員会、それを管理運営するのがサステナビリティ推進部という関係がうかがえる。ESG関連KPIを取り入れることで社内外において効果が見られたか確認したところ下記回答を得た。

親会社が非財務的などころはかなり力を入れており、KPIも厳しく参考になります。ESG投資に注目されるかは今後の活動次第だと考えています。(CSR推進部S氏)

E社は外資企業の傘下にある。ESG 関連 KPI に関しては、親会社である外資企業の方が厳しく参考になるとのことだった。親会社は外部に近い存在ともいえるが、社外の視点が目標設定などにおいてアドバイスという形で関与しているかどうか確認したところ下記回答を得た。

CSR 以外の、事業の展望や非財務 KPI に関しては専門家との会議で意見交換をしています。

E社では、グローバルなビジネス環境変化への対応や適正な企業姿勢によるビジネス展開のために有益な助言を受け、意思決定の充実に努めている。その為の専門組織としてグローバルビジネス、ヘルスケア産業の有識者・専門家 10 名からなる諮問機関を設置している。この組織は、経営陣や関係部署が参考情報を欲している際に、専門家から情報収集をしたり、時には会合といった形での接触機会をコーディネートすることで情報の収集を迅速に行っている。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、執行の役割を持つ経営会議に紐づく形での分野別委員会から構成され、KPI による目標設定とそれを管理監督する管理システムが分野別に整っていた。また、外部の諮問機関が情報収集の面で管理システムと関係していた。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI との関係

E社は報酬委員会を設けており、独立社外取締役 1 名以上を含む非業務執行取締役のみで構成されている。報酬は固定報酬である定例報酬に加えて、各事業年度の業績に応じて支給される賞与および中長期的な業績に連動する、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬（勤務継続型、業績連動型）により構成されており、株式という形で ESG に関わる活動の成果が報酬へ影響されている。従業員に関しては、ESG 項目が成果目標に入っているのであれば連動するが、それ以外では連動しないという関係であった。

・製薬メーカーE社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

E社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、製薬業界という研究・開発面でのリスクの高い業種であることから、中長期的な視点が必要とされており、特に研究・開発面が KPI として経営目標として重要視されている関係が存在した。これは研究・開発が中小期的に企業活動にとって重要であるという視点が、企業存続のサステナブル要素として重要であることを認識し、管理システムとして項目に追加されることで管理システムの範囲を拡大していることが推測される。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、ESG 関連活動へ価値観と共通意識が関係していることがうかがえる。共通意識においては社会性を加味した企業三原則が関係していた。製薬業界は医療に携わることから元々一定の倫理性は求められていると考えられ、価値観や共通意識が浸透しやすい土壌が整っており関係していたと推測される。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係については、KPI によるガバナンスが機能しており、海外親会社の ESG 関連 KPI の意識の高さも関係していることでより意識の高い管理システムが機能していることがうかがえる。また、外部の専門家を組織する諮問機関も管理システムと関係することで客観性のあるガバナンス体制を維持している。

報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係については、関係部署のみの関係性から、研究・開発、環境、社会などは現場単位での関係していた。E 社は業績・株主価値との連動性を重視した役員報酬を取り入れており、ESG 関連活動のインセンティブ等による管理は実施していないと推測できる。

E 社は、業界の研究・開発における中長期的視点が ESG 関連活動と相互に関係し、企業全体を長期的視点に押し上げる一方で、元来持っている価値観や共通意識における倫理意識の高さが関係していた(図 7 参照)。

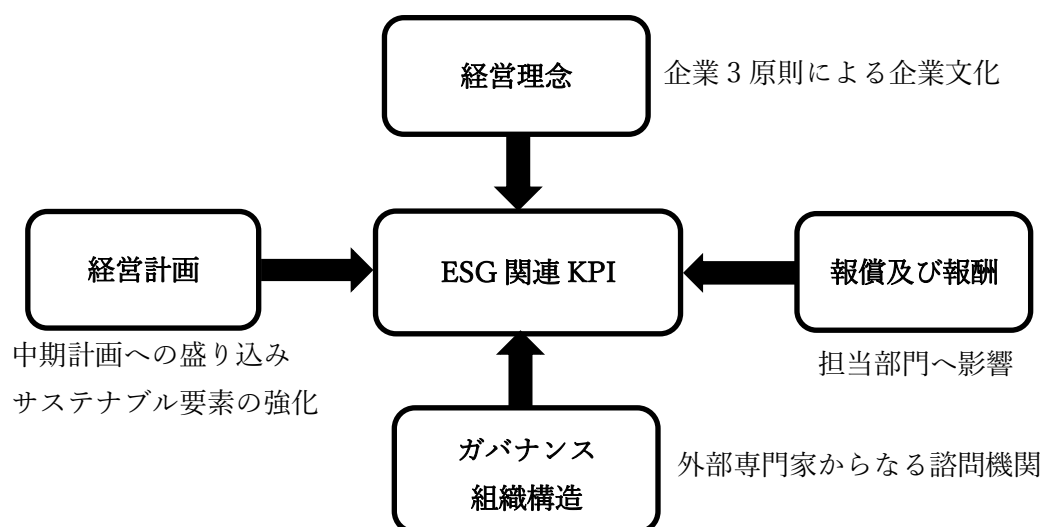


図 7 製薬メーカーE社の ESG 関連 KPI と管理システムとの関係図

6.3.5. 総合商社 F 社

総合商社 F 社は、繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融の各分野において幅広いビジネスをグローバルに展開する大手総合商社である。「事業活動を通じて社会の期待に応えていくことが、その持続可能性（サステナビリティ）を保ち、更に成長につながる」という考えのもと、サステナビリティアクションプランを掲げ幅広いサステナビリティ活動を実施している。統合報告書に位置づけられる報告書としては、アニュ

アルレポートであるが、2018年より国内外の幅広い読者に国際的にもユニークなビジネスモデルを深く理解してもらい、長期持続的な企業価値向上の実現プロセスと可能性を理解してもらうことを目的に、幅広い情報を1つにまとめた統合レポートが発行されている。総合商社F社には2018年5月8日にサステナビリティ推進部 担当者3名にインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。主に担当されていたH氏と後述する。

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

F社は、2018年に2020年までの中期経営計画を設定し、その達成のための短期計画も発表されている。中期経営計画の中には商いの次世代化に加え、経営の効率性と健康経営を主軸にした基本方針が設定され、財務面においての計画は定量化されている。サステナビリティ活動は、2018年にESGの観点と経営理念を踏まえた取り組みの方向性としてサステナビリティ基本方針を策定している。サステナビリティ基本方針は基本理念と行動指針に別れ、行動指針の中に本方針に基づき各組織のアクションを実行することで、本業を通じた社会への貢献を目指すことと明記されている。また、中期経営計画のスタートを機に国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）、パリ協定の発効、ESGの観点を考慮した7つのマテリアリティを新たに特定している。ESG関連KPIの長期経営計画・中期経営計画との関係について質問したところ下記回答を得た。

関係性はあると思います。中期計画のスマート経営などは Social の部分が該当します。また、全体では商いの次世代化に含まれます。それらは中期経営計画に合わせて発表しており、そこからアクションプランへと落とし込んでいます。これまでは活動の単年度計画を描いていましたが、今年度より中長期目標として各分野に合わせた長期目標をHP上で公開しています。（サステナビリティ推進室H氏）

中期経営計画に盛り込まれたことで具体的なアクションプランへの落とし込みが進み、単年度の管理システムから複数年度にわたる中期的な管理システムへ変化している。ESG関連KPIの数値化にいたるまでのプロセスについて質問したところ下記回答を得た。

非財務での計画は定量と定性計画を出すようにしています。ESG活動は、ステークホルダーには見えづらいと考え「サステナビリティアクションプラン」にまとめました。（サステナビリティ推進室H氏）

本研究におけるESG関連KPIは、定量的な指標であるが、定性にせざる負えない分野の目標もあり、それらはアクションプランとしてまとめられている。どの活動においても、予算が存在しなければ活動として具体的な進捗を期待することは難しい。F社は総合商社とい

った幅広い業態を扱う企業であり、具体的にどのような活動の舵取りを行っているのか疑問に感じたため、ESG 関連 KPI の活動に関する予算がどのように決められているのか質問したところ下記回答を得た。

売上に紐づけて体制を整えています。社会貢献の寄付費用という予算があるわけではなく、事業と一体という認識です。また、予算消化という考え方もなく「売り上げ(儲け)のある事業にそった活動」というのが前提にあり、必要ならば申請します。商社という独特の業態による考え方もかもしれません。(サステナビリティ推進室 H 氏)

F 社では、経営理念にも同様の文言が存在するが、事業が社会への貢献であり ESG 活動というのが別で存在するのはなく事業と一体という認識であった。

F 社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、中長期的なアクションプランによる活動の見える化という形で管理システムへ関係していた。定量にせよ定性にせよ中長期的なアクションプランを元に KPI 化が進むことで、曖昧になりがちな ESG 活動が明瞭になり、社内外へ伝わりやすくなっている状況がうかがえる。また、ESG 活動単体での予算ではなく、売上に沿った事業と一体となった ESG 活動を実施することで、ESG 単体で管理することのない経営を進めている。これは様々な業態が存在する総合商社という業態の中で、売上という共通意識のもと活動が実施されているものと推測される。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

F 社では、企業理念に社会課題の解決が記されており、本業を通じて持続的な企業価値の向上を図り、社会的責任を果たすことが重要とされている。ESG 関連の活動に共通意識が影響しているか質問したところ下記回答を得た。

影響しているかはわかりませんが、商社という独特の風土はあると思います。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

共通意識としては定義が曖昧だったのもあり、明確に関係しているかどうかはうかがえなかったが、独特の風土は存在していた。ESG 関連 KPI の活動へ価値観が影響しているか質問したところ以下回答を得た。

影響は与えています。経営理念と常に挑戦し続けるという風土があります。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

価値観は経営理念と風土という観点で関係があるとのことであった。

F社の経理理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、価値観や共通意識という側面から関係している。F社は経理理念において社会課題の解決を求めており、ESG活動において重要課題の選定から、サステナビリティアクションプランへの落とし込みを図っており、中長期的な成長と社会への価値提供の姿を示す「コミットメント」、「コミットメント」を達成するための具体的な「対応アプローチ」と「成果指標」を定めている。アクションプランは定量、定性の両面から設定されており、KPIが具体的にどのように関係があるのかは聞き出せなかったが、前述の経営改革においても「売上に紐づいた管理」にもあるよう事業と一体となった風土と関係していると推測される。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

F社は、2017年より社外取締役の比率を3分の1以上としてモニタリング重視型取締役会へ移行し、2018年より会長CEO、社長COO体制へ移行している。ガバナンス体制は取締役会、監査役会設置会社であり、取締役会にガバナンス・報酬委員会が附属している。取締役会が会長CEO、社長COO以下の体制を選定及び監督しており、社長COOの下にHeadquarters Management Committeeがあり、そこにサステナビリティ委員会他各種委員会が附属している。ESG関連KPIの活動にガバナンスが影響しているかどうか質問したところ下記回答を得た。

(KPIにかぎらず)ガバナンスは非常によく効いています。現会長の意思が徹底しており、今回トップがサステナビリティについて語ったことにより社員も何をすべきかを模索しています。他にも各カンパニーで起きたリスク案件があったらすぐ社内イントラのトップに出るようになっていきます。(サステナビリティ推進室Y氏)

総合商社といった業態上、ガバナンスは他の業種以上に厳密に管理しリスク管理に関しては敏感にならざるを得ない背景がうかがえる。

F社のガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、モニタリング重視型による組織構造がガバナンスを強化する形で関係している。それは従業員への周知という形で表れており、幅広い業態であるが故にリスク管理においては敏感になっている状況がうかがえる。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

経営陣である取締役の報酬は月例報酬と業績連動型賞与及び時価総額連動型賞与に加え、業績連動型株式報酬から構成されている。最後の業績連動型報酬において中長期的な企業価値の増大と関連している。この業績連動型報酬は2015年に課長クラス以上にも適用されている。ESG関連KPIの成果と報償と報酬との関係を質問したところ以下の回答を得た。

今年度からより本業を通じた社会課題解決を意識したマテリアリティにしたことで、各事業分野における計画達成そのものに ESG 関連指標が含まれるため、査定要素の一部にはなっています。(サステナビリティ推進室 Y 氏)

報償と報酬との関係性においては ESG 関連 KPI の成果が大きく連動しているわけではないが、一部要素として関係していることがうかがえる。

F 社の報償及び報酬と管理システムとの関係は、計画達成の中に ESG 関連項目が追加され、一部関係があった。マテリアリティから KPI という形で指標化されることにより、事業分野の計画に織り込まれる形で関係していた。本業との関係性が深まったという形での関与であると言えよう。

・総合商社 F 社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

F 社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、中期経営計画への織り込み、アクションプランニング、事業と一体化された ESG 活動との認識が管理システムに関係している。F 社はその業態がビジネスモデルの創造に近いこともあり、ESG 活動を内包したビジネスモデルの構築が前提となっていた。経営計画への盛り込みとマテリアリティによる ESG 項目の優先順位化が進むことで、アクションプラン化と ESG 関連 KPI の設定が可能となり、社内での認識が進んだものと考えられる。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、経営理念に社会的側面が明示されていることで ESG 関連活動との親和性が高い業態が商いの前提であり、商いが成立しなければ ESG 活動だけをしていても意味がないということを示唆している。これは、独立しがちな ESG 活動が経営理念と関係することで商いという価値観により、他の事業体と同じ形で扱われ、上記のマテリアリティからアクションプラン、ESG 関連 KPI 化が進んでいったものと推測される。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、モニタリング重視型のガバナンス体制が関係していた。ESG 活動という側面よりも様々な業態を扱う総合商社であるが故に、そのリスク管理的側面からガバナンス体制が整っていることがうかがえる。報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、一部のみの関係にとどまっていた。

F 社は経営理念に ESG 活動の要素となるものが存在し、近年の ESG 関連活動の高まりから、中期経営計画へ盛り込まれることで、本業との関連性を一層強めた事例と言える(図 8 参照)。

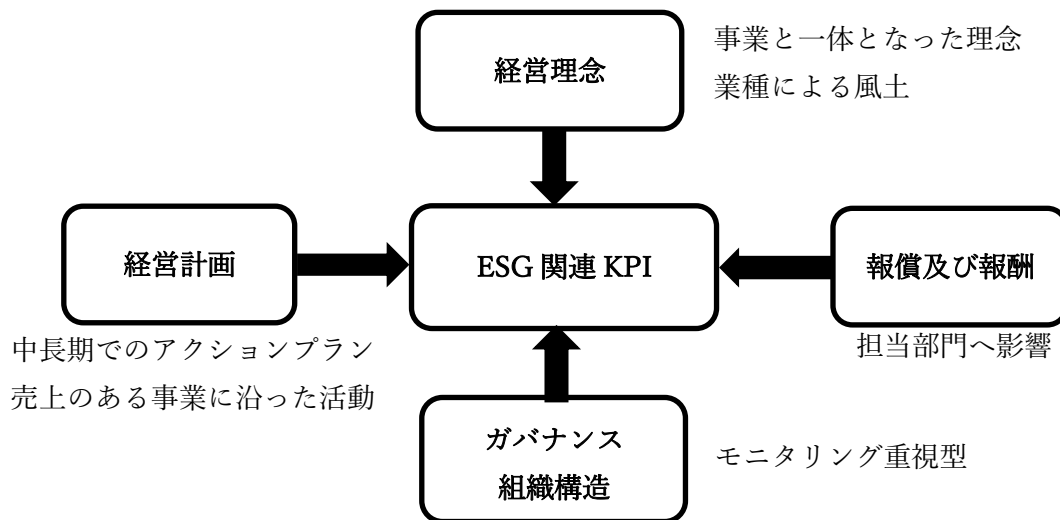


図 8 総合商社 F 社の ESG 関連 KPI と管理システムとの関係図

6.3.7. 総合化学メーカー G 社

総合化学メーカー G 社は、石炭化学事業から始まり PET ペレットやポリエチレン、ポリプロピレンの触媒の生産などを中心とした総合化学会社である。現在ではその業態を大きく 5 つのセグメントに分け、自動車材を中心としたモビリティ事業、衛生材料用高機能不織布などを中心としたヘルスケア事業、高性能農薬や食品包装材料を中心としたフード・パッケージ事業、石化製品や基礎化学品、ポリウレタン材料など基礎材料事業の大きく 4 つから構成されており、基礎科学中心の業態から他の事業部への成長と分散を図っている。

2001 年に環境・人権・労働の 3 点に関する報告書を発行し、2005 年から CSR 報告書として名前を変え、2012 年より CSR 活動報告、2017 年より IIRC の「国際統合フレームワーク」を採用し、中長期的な価値創造について財務/非財務のダイジェスト版ともいえる統合レポートを発行している。G 社は 2018 年 6 月 8 日に ESG 推進室グループリーダーの A 氏にインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

総合化学メーカー G 社は、企業理念と 3 軸(経済, 社会, 環境)経営が、目指す未来社会や長期経営計画へつながっており、ESG 活動が全社長期経営計画の一環として経済軸と同列で扱うことを目標にしている。総合化学会社ということもあり、早くから環境面への意識は高く、独自で環境基準を設定し活動を行っている。特に目指す未来の姿を、グループが提供する製品・サービスの環境や社会への貢献が見える化することで、その価値をステークホルダーと共有できる活動等がある。独自指標として、低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献する影響評価が見える化した環境影響評価指標と、QOL 向上・スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化のため、製品・サービスの環境や社会への貢献が見える

化し、その価値をステークホルダーの皆様と共有できるようにした QOL 向上評価指標がある。その指標を活用することで自社の製品・サービスを用途別に評価し、環境貢献価値、QOL 向上価値の高い製品として認定し、2025 年において認定製品の売上比率倍増を掲げ、KPI を設定している。ESG 関連 KPI に該当する KPI について質問したところ下記回答を得た。

会社としての戦略的な KPI は、長計経営計画の環境・社会軸の目標 13 個です。ESG 推進委員会(設定時は CSR 委員会)にて、承認され各部門の KPI となり、年度予算に落とし込まれます。これに基づく管理、運用は、レスポンシブル・ケア⁵関連(環境、安全、品質など)は、レスポンシブル・ケア委員会、ガバナンス関係はリスク・コンプライアンス委員会、人事系は人事が人材育成委員会等それぞれの担当分野の執行機関で PDCA を回しています。13 項目の目標に対しては、担当部門ごとの施策となっているのが現状ですが、それ以外の部門でも環境軸、社会軸の目標も年度予算で設定することになっているので、長期計画に織り込んだ 13 項目にそってそれ以外の各部門にも下ろしていこうとしています。例えば、GHG を減らす、という課題に対しては、生産技術部門だけの課題ではなく、環境影響評価指標に関する活動で消費者への環境負荷を減らしていくなど、事業部門での貢献など、ポジティブ面を増やしていこうという流れです。
(ESG 推進室 A 氏)

長期経営計画にて明示されている 13 項目が KPI に相当するとのことである。G 社の長期計画は 2025 年を到達目標に設定されており、それに伴い重要課題(マテリアリティ)を再検討している。というのもマテリアリティを推進していくことが社会課題の解決の長期経営目標の達成に結びつくとの認識である。ESG 関連 KPI を長期経営計画に入れるにあたっての苦勞を質問したところ下記回答を得た。

統合レポートの機運が高まってきたころから ESG を経営で統合する統合思考による経営について経営陣に話をしてきました。経営企画に対しても今後の ESG の在り方を伝え、当時の CSR 委員会でも社長以下経営陣にも ESG の重要

⁵ 化学製品の開発から製造・物流・使用・最終消費を経て廃棄に至るライフサイクルにおいて、健康・安全・環境を確保すること、製造する化学製品の品質の維持・向上を図ること、そしてこれからの活動について、対話を進めることで社会からの信頼を深めていくことを目指す化学産業の事業者による自主的な取り組みのこと。公害問題をきっかけにカナダから始まった活動とされている。

性を伝え続けていました。社外取締役の ESG 活動に対する関心が高かったの
いい影響があったと感じます。ESG 長計とするのではなく、経営軸と一貫した
経営計画とすること、目標数値を各部門とすり合わせて作ることを意識しまし
た。(ESG 推進室 A 氏)

長期経営計画に経済軸だけでなく、環境軸，社会軸を盛り込む上で，統合レポートという機運と ESG を担当する部門がその状況を経営陣に伝え続けるという地道な作業が存在した。またそれをサポートした形で，社外取締役の関係も大きかったといえる。長期経営計画に織り込んだ上で，財務 KPI と非財務(ESG)関連 KPI とで社内意識に差があるのか質問したところ下記回答を得た。

まだ差はあります。長期経営計画の策定時にも ESG 長計別に作るという話もでしたが，こだわったのが ESG としての枠組みではなく，全社長期経営計画の一環として，経済軸と同列で話されなければならないということです。経済軸と合わせて環境・社会軸の目標を設定しました。2017 年の統合レポート等でも，通常経済軸に寄りがちなところ，長期経営計画については，あくまでも 3 軸での計画であり。経済軸と環境・社会軸を併せて社長に語ってもらっています。外からの評価はブーメランのように社内に返ってきます。外部から注目をうけることになるのも想定して，意識して 3 軸が合わさった長計であることを強調しています。(ESG 推進室 A 氏)

あくまでも，経済軸と同列で環境社会軸が語られなければならないという強い思いと共に目標を設定しトップの表明へつなげている。ESG 関連 KPI をとり入れる上で苦労した点を質問したところ下記回答を得た。

全役員や部長と個別に話をして理解を得るとともに，浸透していくための課題を見つけたり，各層への浸透活動のために活動のキーマンを見つけるなど伝えたい層のために何をするかが課題です。特に環境・社会貢献製品の売上高比率目標 30%(2025 年)に対して，現場の自分ごと化のためのアクションがこれからの課題です。(ESG 推進室 A 氏)

経営計画における KPI の質問をした際に，「ESG 長期計画とするのではなく，経営軸と一貫した経営計画とすることと，目標数値を各部門とすり合わせて作ることを意識しました。」と語られている。

G 社の経営計画と管理システムとの関係は，経営軸，環境・社会軸を同列に扱うという価値観の変化と，長期計画への KPI の盛り込みが管理システムと関係していた。ESG 関連 KPI

により具体的な指標を長期計画へ織り込むプロセスが企業そのものの価値観を変化させ、経済軸と同列で扱うが故に長期計画への織り込みもスムーズに出来たものと考えられる。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムの関係

G 社は、事業活動を通じた社会課題解決への貢献を目指し「経済性」「社会性」「人間性」の総合評価であると定義している。これを 3 軸経営と表現し、2025 長期経営計画策定では、その 3 軸を中心とした重要課題(マテリアリティ)を選定、再検討している。ESG 関連 KPI の活動に価値観が影響しているか質問したところ下記回答を得た。

影響はあると思います。決まったことはやる風土があります。レスポンシブル・ケアに基づく部分はコツコツやっています。真面目にやるタイプの人が多く、新しい発想に対しては面白がる人もいるし、自由にさせてくれる風土がありません。(ESG 推進室 A 氏)

経営理念浸透のための特別な施策等は見当たらなかったが、活動へ価値観が関係していた。また、ESG 関連 KPI の活動に共通意識が影響しているか質問したところ下記回答を得た。

外から見ても内から見ても真面目です。個人的には、いままでモノが言えない職場はなく、人材も大事であるという風土があると感じます。化学会社なのでレスポンシブル・ケアは進んでいて、安全第一の意識も強い(ESG 推進室 A 氏)

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、化学業界の安全意識に対する活動が象徴となり従業員の共通意識に結びついており、従業員の ESG 関連活動と関係していた。化学は環境・社会に対する影響も大きいことからこれまでの歴史的な経緯も踏まえた従業員の価値観・共通意識が ESG 活動全体へ影響を与えているものと推測できる。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係

ガバナンス体制としては、1990 年代後半には 30 名以上いた取締役総数を減らし 2010 年から 10 名程度、2005 年から女性取締役を就任させている。取締役会は取締役 8 人のうち社外取締役 3 名で構成され、それに付随する形で社長を委員長とした社外取締役 3 名から構成される人事諮問委員会、社長を委員長として社長および社外取締役 3 名及び社外役員 6 名から構成される役員報酬諮問委員会が存在している。取締役会に付随すべき事項のうち、事前審議を要する事項および業務執行に関する重要事項を審議するための機関として経営会議が設置され、経営・事業上の課題等について、全社視点に立った戦略討議を行うための期間として全社戦略会議が存在する。ガバナンス及び組織構造は取締役、社長、経営会議が

上位組織として存在し、その下に直接部門が存在し、間接部門として研究開発本部、生産・技術本部、内部統制室などと同じラインに人事部、経営企画室、コーポレートコミュニケーション部があり ESG 推進室が存在する。ESG 活動に関しては、社長が委員長をしている CSR 委員会があり、その下にレスポンシブル・ケア委員会、リスク・コンプライアンス委員会の 2 つの委員会が存在している。ESG 関連 KPI の活動にガバナンスが影響しているか質問したところ下記回答を得た。

経営会議は社長以下社内の役員、執行役員以上が集まります。役員は減っていて、事業部は執行役員ベースで決済しておりスピード感があります。全社戦略会議も社長が出てくる会議で討議がメインになっています。この戦略会議の場は、討議ができるので本部長クラスが ESG 活動に納得する場でもあります。取締役会でも社外取締役を含めて ESG についての討議も行います。そういった場の存在が ESG 活動には大事だと感じています。経営が ESG を中核にした経営について議論していることが、その下の部長層が集まる会議でも伝えられ、経営の本気度が伝わります。(ESG 推進室 A 氏)

戦略討議の場が、ESG を直接部門へ落とし込む場として機能しており、そういった場の存在が ESG 関連活動と関係していた。ESG 推進室の組織構造について質問したところ下記回答を得た。

ESG 推進室は社長直結の組織です。ESG 推進委員会の事務局をしており、委員長を社長、担当役員を副社長 (CFO) とする会議です。ESG 推進室は ESG 推進に関する企画・戦略を担うため、経営企画部とも密に連携しています。(ESG 推進室 A 氏)

他の間接部門と同等に社長直轄という位置づけられている組織であるが他の間接部門との連携を密にして活動と関係していた。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、戦略を話し合う会議体で本部長クラスなど執行部門の責任者が ESG 活動を話し合う機会を設けることで活動に対する理解を促す場として機能していた。また、前述の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムでも関係において記述しているが、社外取締役が ESG 活動に関心を寄せていたことが長期計画への KPI の盛り込みに関係していたことも、ガバナンスとして社外取締役が管理システムと関係していたことが示唆される。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

経営陣の報酬に関しては、役員報酬諮問委員会が独立して存在しており役員報酬水準の

妥当性及び業績評価の透明性を確保している。報酬は中長期インセンティブ、短期インセンティブ、基本報酬から構成されており、中長期インセンティブは譲渡制限付株式報酬、短期インセンティブは当期の業績によって支給されている。ESG 関連 KPI の成果と報償及び報酬の関係を質問したところ下記回答を得た。

ESG 項目の KPI である 13 項目については各担当部門や担当役員が責任を負っています。全社員が環境社会軸目標を立てるので、数字を扱っている担当部門は影響します。ただ、非財務は定量目標になりにくく、定性目標をどう評価するのかは課題として認識しています。短期評価ではないため、ネガティブ評価にはしたくありません。(ESG 推進室 A 氏)

経営陣に対しては、中長期インセンティブという形で影響しており、従業員に対しては関連業務で KPI が関連してくる部門には影響するという形で関係していた。ESG 関連 KPI としては KPI という具体性も持つものに対して活動自体が長期的であるが故に、短期的な業績評価としては関係させたくないという推進部門の意図が感じられる。

・総合化学メーカーG社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

G 社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムの関係性では、長期経営計画に ESG 関連の活動を KPI として組み込むことで全社方針との関係を強めている。経済軸と環境・社会軸を同列に扱いたいという ESG 推進部門の強い考えをもとに ESG 関連 KPI を関係部門と話し合うことで意識させ、数字を全社方針へ関与させていく管理システムへの関係性がうかがえる。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムの関係では、「経済性」「社会性」「人間性」を軸とした 3 軸経営からなる価値観と、業界の健康・安全・環境を考えるレスポンシブル・ケアという共通意識が ESG 活動と関係していた。これは、化学業界が環境・社会に対して大きな影響を及ぼす業界であり、ESG 活動が盛んになってくる以前から、すでにその土壤があり、KPI という形になって管理システムへのスムーズな導入が進んだと推測される。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、全社戦略会議という討議の場が、各部門における ESG 活動、ひいては管理システムへの導入に関係していた。全社戦略会議は経営・事業場の課題等について、全社視点に立った戦略討議を行う場であり、年間 22 回行われており、この頻度の多さも関係していることが推測される。また、社外取締役の関与が長期経営計画への ESG 活動の入れ込みに関係していたことも、ガバナンスは実行、監視のための構造ではあるが、直接部門が納得するための場として活用することでよりよい活動へつながっていた。報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムは、担当部門との関係性であった。総合化学メーカーG社は、長期経営計画への組み込みを行うことで全社方針としての KPI として認識された。しかしながら、業界柄環境・社会に対する意識が

高かったこともあり、ESG 活動に対する討議を繰り返すことで比較的スムーズに管理システム構築が行われていた(図9参照)。

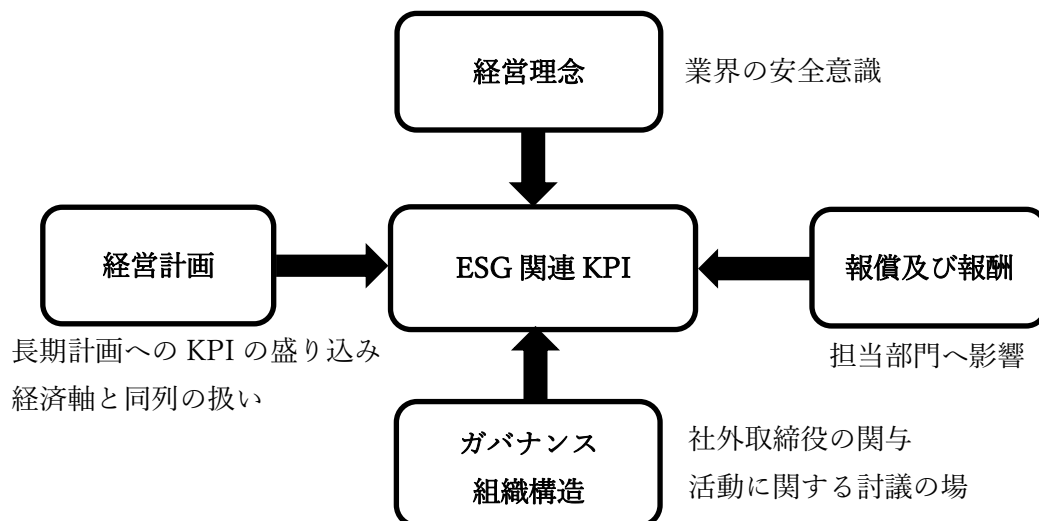


図9 総合化学メーカーG社の ESG 関連 KPI と管理システムとの関係図

6.3.8. 総合化学メーカーH社

総合化学メーカーH社は、石油化学、エネルギー、機能材料、電子情報科学、健康・農業関連事業などを取り扱う総合化学メーカーである。日本の化学メーカーの中でもとりわけ海外事業に注力してきた歴史があり、海外売上高が5割を超えている。統合報告書としては2017年より、従来の「アニュアルレポート」と「CSRレポート」の位置づけを整理し「統合レポート」へと再編している。サステナビリティ活動においては、トップコミットメント、事業、社員の三位一体でのサステナビリティ活動を推進しており、総合化学メーカーとしてレスポンシブル・ケア活動を中心に早くから環境面への配慮を実施しており、温暖化対策、環境負荷低減に貢献する製品、技術を自社で独自認定すると共に、それらの開発を普及・促進する活動を行っている。また、2016年には、従業員のSDGsへの意識向上を図るため社員参加型プロジェクトをスタートさせている。H社は2018年7月6日にCSR推進部主席部員他環境、広報担当者にインタビューを実施し、その内容を主たるデータとした。主席部員であるH氏がメインで担当していたのでCSR推進部H氏と後述する。

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

経営理念のもとに、持続的な成長のためのコア・コンピタンスを認識し、安定的に目標を達成するための全社的な目指す姿を掲げている。経営計画は3年スパンごとの中期経営計画が存在しており基本方針と財務目標が掲げられている。ESG 関連に関する目標としては、統合レポートに掲載されている非財務ハイライトの4項目が該当している。他にも ESG データとして ESG データブックやWEB上で公開されている。ESG 関連の長期的な目標設定

についてはマテリアリティを設定した KPI を設定すべく議論中であった。ESG 関連指標の中長期計画との関連性について質問したところ下記回答を得た。

ESG 等は、中長期に影響があると考えられることから、3年の中計のスパンで達成できるものではありませんが、長期ビジョンを示し、中期の活動計画として、サステナビリティの KPI を全社の中長期計画に織り込むことが重要だと考えています。気候変動対応の分野では、SBT (Science Based Target) と呼ばれる温室効果ガス削減の中長期の取り組み方針を策定し、全社の中長期計画に織り込もうとしています。今後は他のサステナビリティ課題についても長期的な視点でも方針を立てていきます。(CSR 推進部 H 氏)

ESG 関連 KPI と経営計画については、今後長期的な視点をもとに計画へ盛り込んでいく傾向が存在した。また、それらを中期経営計画へ盛り込むことにより、取り組み方針として KPI で管理していく管理システムへの強い期待が表れており、KPI が管理システムを強化する可能性があることを示唆している。ただ、現状そのような関係が成り立っているのではなく、長期的な視点や計画への盛り込みは今後の活動として予定されている。

H 社の経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、KPI が現状の姿を映し出す具体的な指標として機能しており、それは詳細にデータブックで報告されている。ESG 関連 KPI は、現状を報告するのではなく、あるべき姿を描いた上でそこへ向かうべきだという長期視点が強く求められていることを示していた。これは管理システムとして長期視点での目標の存在が管理システムと関係しているが故に、長期的な目標をどのように立てるべきかを社内で討議している状態だった。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

H 社は 3 つの経営理念から成り立っている。経営理念の内容は事業活動を通じて人類社会へ貢献するなど、環境・社会への発展へ寄与する内容となっている。経営理念浸透のための施策として、温暖化対策、環境負荷低減に資する当社グループの製品・技術を認定する制度や、専用ウェブサイト上に自らの SDGs への貢献に向けた決意を表明する社員参加型プロジェクトを立ち上げ、社員の取り組みの表彰や紹介する施策を実施している。ESG 関連指標の活動へ価値観が影響しているのか質問したところ下記回答を得た。

大いに影響しているといえます。当社は、銅の精錬で生じる有害な排出ガスから有益な肥料を製造し、煙害問題の解決に取り組み環境問題の克服と農産物の増産をともにはかることから誕生しました。そして現在に至るまでその根底には事業精神が脈々と受け継がれています。このように創業の経緯そのものが、SDGs や ESG の概念と親和性が極めて高く、サステナビリティへの推進その

ものと捉えています。(CSR推進部 H氏)

社員参加型プロジェクトは2016年からスタートしており、SDGsへ自分達の事業がどのように貢献しているかを考える意識向上のための取り組みである。社員参加型プロジェクトは、環境負荷への取り組みといった環境・社会面に対するこれまでの活動が従業員の共通価値を醸成し、ESG活動へと関係していた。社員参加型プロジェクトがESG関連KPIの活動に影響しているか質問したところ下記回答を得た。

(社員参加型プロジェクトは)影響していると思います。この活動は、企業理念の浸透や、SDGsという、地球課題を一人ひとりが自分ごととして捉えるためのものです。間接的ではありますが、こうした意識の高まりが、ESGのKPI達成にもつながると考えます。(CSR推進部 H氏)

社員参加型プロジェクトは、経営理念を従業員へ伝える象徴的活動でもあり、活動の「自分ごと化」の一種である。前述した総合小売りA社、製薬メーカーB社における意識の差をなくす対処法としても上げられており、管理システムを強化する傾向がうかがえる。H社の社員参加型プロジェクトは活動自体がユニークであり、このような活動に至ったのか動機やきっかけについて質問したところ下記回答を得た。

SDGsは、地球全体の目標で、世界を変える目標と言われます。誰かが取り組むだけでなく、3万強のグループの全員が企業理念を意識し、その実践に取り組めば大きな貢献ができるのではないかと考えました。また同時にグループの事業は実に多様です。SDGsというのは、地球が持続可能であるためにという共通目標に対して、様々なアプローチができるという多様性があることも、多様なリソースをもつ当社にぴったりだと考えました。(CSR推進部 H氏)

前述したようにH社は、総合化学といった業態から活動内容が多岐に渡り、共通価値である経営理念の浸透は簡単でないことがうかがえる。

経営理念とESG関連KPIの管理システムとの関係は、ESG活動である社員参加型プロジェクトが、全従業員が1つの目標に向かう意味付けができる活動として意識され、経営理念の自覚を促しESG関連KPIの管理システムを実行する意味付けとして関係していた。

・ガバナンス及び組織構造とESG関連KPIの管理システムとの関係

H社のガバナンスは、監査役会、取締役会からなり、取締役は13名、うち4名が社外取締役である。取締役会に紐づく形で役員指名委員会、役員報酬委員会、内部統制委員会がある。業務執行において社長以下に経営会議があり取締役会に上程される議案や報告事項、経

営戦略や設備投資などの重要事項を審議する機関として機能している。2018年にグループのSDGsなど社会課題解決への取り組みの加速を目的としたCSR推進委員会を発展させたサステナビリティ推進委員会が設置されている。ガバナンスが、ESG関連KPIの管理システムへ影響しているか質問したところ下記回答を得た。

影響していると思います。現在、サステナビリティ推進委員会では、サステナビリティ推進原則の制定に向けて議論を進めています。これは、企業行動憲章の上位概念に位置し、各部門・各委員会の活動や予算・目標作成に反映されるものとなる予定で、そこには非財務関連指標の活動も含まれる事を意味するからです。(CSR推進部H氏)

サステナビリティ推進委員会で討議される内容が、企業行動原則を討議し制定に向けて活動していることから、位置づけが全社横断的な上位組織に位置づけられるが故に、そこで議論される内容が管理システムへ関係していることがうかがえる。また、推進委員会の名称がCSRからサステナビリティへ変更になったこともその原則自体を考えるきっかけになっていることが推測される。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係

経営陣への ESG 関連 KPI の報償と報酬の関係は、役員報酬委員会が設置されており、サステナビリティ指標を年度報酬の中で考慮するような取り組みを社内で議論中である。従業員に対しては ESG 関連 KPI が目標に入っている従業員には関係しているとのことだった。

・総合化学メーカーH社の各要素と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係においては、KPI が現状の姿を映し出す具体的な指標として機能しているが、あるべき姿を映し出した上でそこへ向かうべきだという管理システムの長期視点が強く求められている。これは中期経営計画に KPI を盛り込んだとしても、ESG 項目が長期視点での改善項目であることから意味がないため、管理システムとして長期視点での目標の存在が管理システム必要であるとの理由からである。現状を映し出すモニタリングとして管理システムが機能しながらも、長期的な目標をどのように立てるべきかを社内で討議している状態だった。

経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムの関係は、化学業界におけるレスポンシブル・ケア活動など、環境や社会への影響が大きいが故に自主的に行われていた活動が管理システムと関係していた。これがサステナビリティ活動として改めて意識されることでより意識を高めていた。また、社員参加型プロジェクトが、それを象徴として考えさせる役割を果たし、全従業員が1つの目標に向かう意味付けができる活動として意識され、間接的に ESG

関連 KPI の管理システムを実行する意味付けとして関係していた。

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、サステナビリティ推進委員会で討議される内容が、企業行動原則レベルの討議を可能にし、制定に向けて活動していることから、全社横断的な上位組織に位置づけられている。報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、目標として管理対象に入ってくれば関係するという形で管理システムと関係していた。

H 社は、ESG 項目を長期経営計画への組み込みを予定している企業であり、化学メーカー特有の環境、社会に対する意識の高さにより、組織的な活動がより一層が期待される段階の企業である(図 10 参照)。

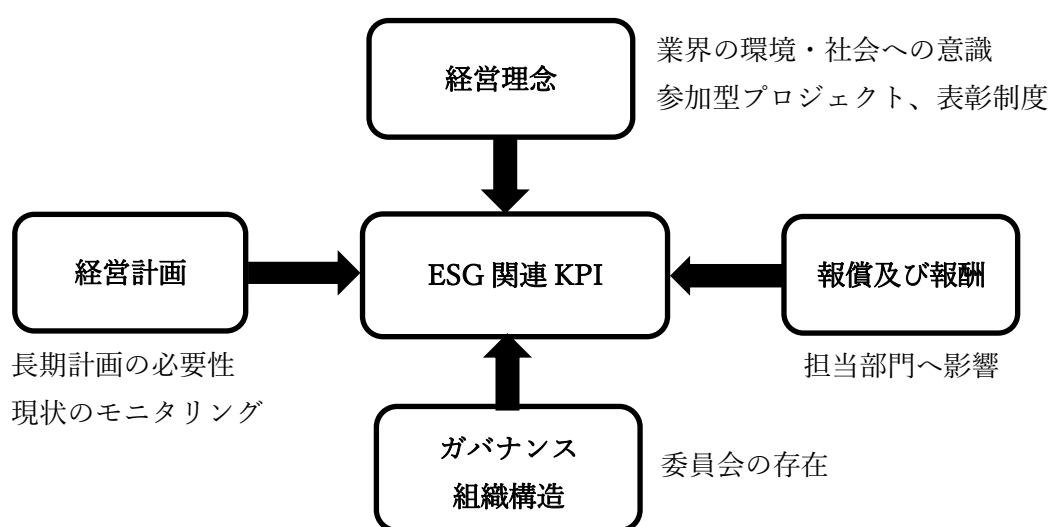


図 10 総合化学メーカーH社の ESG 関連 KPI と管理システムとの関係図

6.3.9. 小括

・経営計画と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

先進事例 8 社のうち ESG 活動を KPI 化し、5 年以上の長期ビジョン、もしくは長期経営計画へ反映されている企業は 3 社(A 社, B 社, G 社)、3 年から 5 年以内の中期経営計画にはすべての企業で ESG に関係する定性的な表現が入っていた。その中で中期経営計画に ESG 関連 KPI として具体的な数値で記載されていたのは 4 社であった。具体的な KPI で反映していない理由としては、長期的な見通しを数字として記載するには正確性に不安がある、内容的に定量データとして示せない、などがあげられる。中期経営計画へ具体的な数値として織り込んでいた企業は、目標を計画へ反映させるための社内プロセスにおいて、活動内容を経営陣や従業員が、ESG 活動について議論もしくは討議する機会となり、それが活動を意識化させている関係性が存在している。また、ESG 関連 KPI は、具体的な指標として外部へ明示することから、中期計画へ反映させることにより、外部からの信頼獲得や、達成目標として企業へのプレッシャーという形でのコミットメントとして機能していた。

ESG 関連 KPI が具体化されることで、社内に対しては、C 社のように多様な業種のグループ会社をまとめる目標としての活用や、A 社の経営陣と従業員との階層を越えた共通認識として機能することを示唆している。また外部に対しても活動がわかりやすくなることで、ステークホルダーの信頼獲得や期待という形で反映されていた。

・経営理念と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

経営理念と管理システムとの関係は、業種や業界特有の職場における共通意識など従業員の価値観、経営者トップによる ESG 活動の発言等での関係性があげられる。インタビューした企業 8 社すべてで、経営理念が ESG 関連 KPI の管理システムと関係していた。共通意識で見られた傾向としては、業界特有の ESG 活動に対する意識の高さが上げられる。C 社のような金融業界であれば、お客様満足度などの顧客満足に対する意識、B 社や E 社のような製薬業界であれば倫理意識、G 社や H 社のような化学業界であれば環境・社会に対する意識である。これらは、それぞれの業界が抱える問題意識に通ずる。金融業界であれば、過去の保険金不払い等に対する法律や規制、代理店契約を背景にした金融サービス特有の販売手法による顧客満足という形、製薬業界であれば人の命を預かるという形、化学業界であれば過去の環境汚染に対する社会への対策という形などである。いずれも長い歴史の中で培われた業界特有の共通意識といえる。経営理念の実現が、ESG 活動を含むサステナビリティ活動であると経営陣が宣言している企業は 3 社 (A 社、D 社、E 社) であった。この 3 社に関しては、ESG 活動という別枠の概念自体がなくなり、他の事業との一体化が進んでいる傾向が見られる。他にも従業員による手上げの風土、海外従業員比率増加に伴うグローバル化という形で従業員の価値観が経営理念を含む ESG 活動に関係していた。

・ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

ガバナンス及び組織構造と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係においては、ガバナンス面では 8 社中 8 社で委員会形式をとり入れていた。委員会は、取締役会及び経営会議など経営レベルの執行機関へ ESG 関連 KPI の管理システムを推進、運営する立場である。その委員会も ESG 活動を推進していくのか監視監督していくのかは、推進部門の役割により企業で異なっていた。ガバナンス面ではもう 1 つ社外取締役の存在が関係している。インタビュー調査を実施した 8 社中 3 社 (A 社、B 社、G 社) で、社外取締役が ESG 関連 KPI の管理システムに関係していた。関係の仕方は様々であるが、A 社の KPI 選定プロジェクトの運営方法に助言や、B 社では透明性の確保、G 社では ESG 目標を長期経営計画への盛り込むためのアドバイスなどで関係していた。この 3 社では長期経営計画に ESG 関連 KPI が盛り込まれており、長期計画への盛り込みに G 社は社外取締役が関係していたが、A 社や B 社でも何らかの形で関係しているものと推測される。

組織構造においては、ESG を推進する部門が他の事業部門より経営層に近い組織として位置づけられていたのは 1 社 (D 社) のみであった。残りの 7 社は他の間接部門と同列に位

置づけられていた。この構造的な差が発生した理由としては、組織に求められる特性を分けたことである。D社は取締役会の直下に置くことにより、推進室は活動の社内外への共有と推進としての役割に特化させている。D社の取締役会は監視という側面が強いが、別途執行機関として、本社機能部門とビジネスカンパニーがあり、本業とそれをサポートする部門が所属しており、そこにサステナビリティ推進委員会をおくことで重要課題の特定と全社的な統括を実施する執行機関として位置づけられている。委員会で同様の位置づけは他の7社でも存在するが、組織構造はこの1社のみで特徴が見られた。

・報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係性

報償及び報酬との関係では、1社(D社)で ESG 活動を含むサステナビリティ活動が経営陣の報償に影響していた。D社では、ESG 関連 KPI が「〇〇年までに ESG 評価機関に評価される」といった社外へのコミットメントという形で、評価対象を明確にすることで管理システムに関係していた。一方、他の企業では、中長期的変動要素という形で自社株式の価格の増減などによる間接的に経営陣の報酬に関係していた。従業員に対しては、ESG 関連 KPI が担当者の業務範囲に入っていれば関係していた。D社の経営陣への報酬変動は、変動要素が企業活動として重要な位置づけであることを対外的にも示しているが、ESG 関連活動を経営陣への報酬と連動させることには、一部企業を除いて懐疑的であることがうかがえる。

第7章 結論

本論文における目的は、「ESG 関連 KPI がどのような管理システムに落とし込まれているかを発見した上で、それがうまく機能するためのマネジメントを検討する」ことである。そのためには、統合思考という視点から報告を実施している統合報告書の KPI の実態調査とマネジメントにおける ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を解明する必要があった。

第2章では ESG 活動の開示動向の変遷を記述し、統合報告書までの流れを示した上でその課題を提示し、ESG 関連 KPI の傾向の検証と ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を把握することは、多様化が進む ESG 活動への提言になりうることを示した。その上で、本研究における ESG 関連 KPI の定義を提示した。第3章では、ESG 関連 KPI が機能する仕組みを解明する上での考え方となるマネジメントコントロールの先行研究を提示し、分析フレームワークの考え方のベースとなる Malmi and Brown のマネジメントコントロールパッケージに至る変遷を述べた。第4章ではリサーチデザインと分析フレームワークを提示した。第5章では1段階目の検証である統合報告書における ESG 関連 KPI の傾向の実態調査と、第6章では2段階目の検証である ESG 関連 KPI と管理システムについての分析について、4つの側面からサステナビリティ先進企業8社へのインタビューを通して効果的な管理システムとの関係を明らかにした。

本論文で明らかになったことを以下に述べる。第1段階で検討した(1)統合報告書に使用されている ESG 関連 KPI の内容に傾向についての分析に関しては、ESG 関連 KPI は、指標数の増加から見られたように ESG 関連指標がその存在感を強める一方で、KPI としてはまだまだ未成熟である現状がうかがえた。これらは企業へ指標の自由度をもたらし、様々な価値を設定している一方で、経営計画を達成するための KPI なのか、それとも単純に現状を占めず PI として扱っているかは外見から判断はつかず、その共通化に関してもまだまだ発展途上であるといえる。また、管理されている KPI なのか管理されていない KPI なのかは、外見から把握することは難しいことがうかがえた。これは統合報告書に掲載されている KPI は ESG の割合も増え、表面的には統合思考にもとづいた経営ができているように見えても、実際は期待された効果をあげていない可能性も十分に示唆された。これらを受けて、第2段階では、(2) ESG 関連 KPI と管理システムについての分析を ESG 関連 KPI が管理システムとして機能しているサステナビリティ先進企業へのインタビューを通して検討した。4つの側面から ESG 関連 KPI と効果的な管理システムの組み合わせを明らかにすることで関係性を分析した結果、4つのことがわかった。1つ目は、抽象的な ESG 活動の計画に KPI を設定することで、組織内で ESG 活動が具体的に認識され、管理システムを活性化していた。これまでの経営計画は、中期経営計画がメインであり、企業は3年程度の将来を予測することで不確実な環境下で企業の方向性を指し示してきた。ESG 活動は、環境・社会面など改善に複数年度かかることも多く、その活動が抽象的になりがちである。インタビューした先進事例のうち、ESG 項目が5年以上の長期ビジョン、もしくは長期経営計画へ

反映している企業が複数存在した。ESG 項目が長期経営計画へ設定していない企業に関しては、その数値が達成可能なか、どの程度の正確性を持って長期計画を立てればいいのかを検討中であり、今後なんらかの形で織り込みを計画していた。長期経営計画を設定している企業は、定性評価であれ定量評価であれ、アクションプランのような行動を基本とした行動計画のようなものであり、数値による管理システムは現場単位での目標設定に委ねるなど柔軟な目標管理が行われていた。ESG 活動の長期計画を立てることは、メリットが2つ考えられる。1つ目は、社内外へのコミットメントである。ステークホルダーへ活動内容を明確にすることは、外部へは ESG 投資家をはじめとする関係団体へ、社内では経営陣を含めた従業員への方向性付けとして機能する。2つ目は、目標設定のプロセスにおける ESG 活動の意識化である。地球温暖化に対する予測や、ワークスタイルの変化は予測しにくいものではあるが、企業として将来を予測し目標設定を行うことを通して具体化することで、実務単位で行ってきた目標設定を経営陣が考える機会を作りだし、将来の方向性を意識化させる役割を担っていると考えられる。いずれの場合も抽象的な ESG 活動において、具体的な KPI を設定することにより、ESG 関連 KPI の管理システムを強固なものにしていることがうかがえる。

2つ目は、経営理念に基づいた KPI が設定されていることで ESG の管理システムが促進されていた。企業の収益活動と ESG 活動の間とを比較した際、従業員は強力な管理システムが働いている収益活動に傾注してしまい活動自体に強弱が発生してしまいがちである。これを防ぐには、ESG 活動の目的を伝える必要があり、企業活動として重要な活動であることを伝える必要がある。ESG 活動においても経営陣や従業員に意識させる活動は、これまでの ESG 活動の浸透活動で度々おこなわれているが、一部の企業では経営理念の実現が、ESG 活動を含むサステナビリティ活動であることを伝えている。この中で経営陣は、企業理念に基づいた ESG 関連 KPI の存在を表明し従業員へ伝えることで、従業員は経営理念が具体的な活動として認識され、より強固な管理システムとして認識されている。経営理念は企業活動の行う上での根源とする存在意義の言語化であり、その内容は企業によって様々であるが、自社の事業が社会に役立つという社会性に関する文言が存在する。しかしながら、経営理念は企業の根源とする価値観を言葉として表していることから形として示しづらい。これまでは、経営理念に通じる活動や事例を共有することにより経営理念の共有がはかられてきたが、ESG 関連 KPI が経営理念に通じる行動基準を KPI にすることでその活動が具体化し、経営陣、従業員が活動を意識し、管理システムを強化していた。

3つ目は、経営層に近い ESG 推進部門の設置や社外取締役などのガバナンスを活用することで ESG 関連 KPI の管理システムを機能させていた。インタビューしたサステナビリティ先進企業では、委員会による ESG 活動の運用が行われている。管理システムの運用において問題となるのが、KPI が実際に現場で活用化されているかどうかである。KPI は、評価にまで具体的に落とし込まれていないことも多い。先進事例のうち、一部の企業には、組織構造において取締役会直下という形で管理監督する部門を位置づけ、他の部門より経営陣

に近い情報提供おこなっていた。また、一部の企業では、社外取締役が ESG 活動の KPI に対して助言などのアドバイスや透明性の確保といった形でかかわっていた。このような企業では、委員会形式による ESG の運営において、設定された KPI が管理システムとして機能するためのガバナンスをうまく利用して、ESG 関連 KPI が活用される環境を整備していた。

報償及び報酬と ESG 関連 KPI の管理システムとの関係は、関係はしているもののその関係性は薄いと言える。例えば、ESG 活動の目標が達成できていなければ個人の報酬に大きく関係するわけではなく、全体の部門目標などに関係するといった間接的な関係が多く見受けられる。環境などは、長期的な取り組みが必要であるから、業績指標を個人評価の対象としていれにくい。インタビューした先進企業の内、一部の企業では ESG 関連 KPI が経営陣の報償に影響していた。ただし、それは社内の評価指標ではなく、企業の ESG 外部機関の評価が、ESG 関連 KPI として認識され、その評価内容が経営陣の報償へ影響していた。

本研究は、ESG 関連 KPI を活用する視点としていくつかの示唆を提供している。1 つ目は、ESG 活動をより積極的に行うためには、KPI を設定し管理システムに組み込むだけでなく、企業の価値観と関係させることで効果的な管理が行えるということである。企業としての価値観は、企業の価値観の根源である経営理念であり、長期経営計画など企業として持続性を考える上での計画などである。これらと関係させることで活動を実践する従業員が意識し、管理システムとして機能する風土を形作るのである。特に長期視点での実践が必要となる ESG 活動は、目標単体として成果を得られるには時間がかかり、実践者である従業員が自分ごととして理解しがたい。これらをつなぎとめるには、活動自体の意義を感じさせる必要がある。そのためには KPI のような数値管理だけではなく、その数字の裏に存在する意味を実践者が問い続けることが必要なのである。

2 つ目は、経営陣への ESG 活動を含む偏りのない情報を提供する組織の存在が必要である。ESG 活動を推進している企業では、大半が ESG 活動を管理する全社横断型の委員会による運営を行っている。ESG 活動が多岐に及び、全社横断型の組織が必要となるからであるが、委員会による管理が活動を推進しているかという疑問が残る。ESG という枠組みで委員会を組織し他の活動と区別するからこそ、企業としての価値観が偏りを持つ可能性がある。それを防ぐためには、企業の価値観という判断基準にもとづいた情報提供を行う組織を存在させ、その組織自体も偏りを持たないよう社外取締役など外部の視点を活用することである。それにより、経営陣へ偏りのない情報提供を行なえるだろう。また、情報を提供される経営陣に対して、報償及び報酬を連動させることにより、情報へ敏感にならざる負えない環境を作り出すのも 1 つである。

本研究の貢献は、日本企業における効果的な ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を 4 つの側面から明らかにしたことである。参考にした Malmi and Brown のマネジメントコントロールパッケージでは相互の関係性が重要であると述べられているものの、効果的な関係性については触れられていない。これら関係性を導き出したことは、今後の積極的な ESG

活動を行うためのマネジメントに貢献すると考えられる。

最後に、本研究において残された課題をあげ今後の研究の方向性を提示する。1つ目は、ベストプラクティスを対象にした効果的な管理システムの在り方であり、調査した企業は、事業とサステナビリティ活動の統合を目指す企業において、ESG活動の課題を特定し、KPIを積極的に活用している企業を選んだ上でのインタビューであった。したがって、これらはどの企業にでも当てはまる考え方ではない。今後、多数の事例を蓄積することによって、普遍的枠組みを構築する必要がある。それら普遍的枠組みを元にESG活動をより積極的に行う具体的な方策にまで踏み込んでこそ、活動を積極化するマネジメントが可能となるであろう。2点目は、ESG関連KPIとの関係性が一方向であり、かつ4つの側面以外の関係性には触れられていない。マネジメントコントロールパッケージにおけるコントロールの関係は多岐にわたるため4つの視点を設定したが、様々な要素の中で一部に焦点を当てた内容である。また、4つの側面が管理システムへ影響を及ぼすという前提であったが、関係性は双方向性を持つものであるかは確認できていない。ESG活動の企業マネジメントの方向性に対する今度の研究が待たれる。

ESG活動が投資対象の選定において注目される中、ESG活動に対するステークホルダーの視線はますます厳しいものとなるだろう。企業側も成果がもとめられる時代になることから、ESG活動をより実りあるものにするコントロールの研究は、マネジメントの面からも更なる研究の蓄積が期待される。

参考文献一覽

- Abernethy, M.A. and Chua, W.F. (1996) "A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice", *Contemporary Accounting Research*, Vol.13, No.4, pp.569-606.
- Anthony, R.N. (1965) "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston", Cambridge, MA., Harvard University Graduate School of Business Management.
- Adams, C.A. and Frost, G.R. (2008) "Integrating sustainability reporting into management practices.", *In Accounting Forum*, Vol.32, No.4, pp.288-302.
- Bonner, S.E. and Sprinkle, G.B. (2002) "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories evidence and a framework for research.", *Accounting, organizations and society*, Vol.27, No.4-5, pp.303-345.
- Broadbent, J. and Laughlin, R. (2009) "Performance management systems: a conceptual model.", *Manag. Account. Res*, Vol.20, No.4, pp.283-295.
- Bullen, C.V. and Rockart, J.F. (1981) "A primer on critical success factors.", *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management*, Sloan WP No. 1220-81.
- Burns, W.J. and Waterhouse, J.H. (1975). "Budgetary control and organizational structure.", *Journal of Accounting Research*, Vol.13, No.2, pp.177-203.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999) "Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework", *Reading Massachusetts: Addison Wesley*.
- Daub, C.H. (2007) "Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach.", *Journal of Cleaner Production*, Vol.15, No.1, pp.75-85.
- Ferreira, A. and Otley, D. (2009) "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis.", *Management accounting research*, Vol.20, No.4, pp.263-282.
- Flamholtz, E.G. (1983) "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives", *Accounting organizations and society*, Vol.8(2-3), pp.153-169.
- Gurvitsh, N. and Sidorova, I. (2012) "Survey of sustainability reporting integrated into annual reports of Estonian companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011.", *Procedia Economics and Finance*, Vol.2, pp.26-34.
- Gallego, I. (2006) "The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain.", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.13, No.2, pp.78-97.

- Green, S.G.and Welsh, M.A.(1988)“Cybernetics and dependence: Reframing the control concept.”, *Academy of Management Review*, Vol.13, No2, pp.287-301.
- Hindley, T.and Buys, P.W.(2012)“Integrated reporting compliance with the Global Reporting Initiative framework: An analysis of the South African mining industry.”, *The International Business and Economics Research Journal (Online)*, Vol.11, No.11, pp.1249-1260.
- Higgins, C., Stubbs, W.and Love, T.(2014)“Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting.”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.27, No7, pp.1090-1119.
- Malmi, T.and Brown, D.A.(2008)“Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions”, *Management Accounting Research*, Vol.19, No.4, pp.287-300.
- Merchant, K. A., and Van der Stede, W.A.(2007).“Management Control Systems, 2nd edition. Harlow, UK:Financial Times Prentice Hall.
- Merchant, K.A.and Van der Stede, W.A.(2012).“Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 3rd edition.”, Harlow, UK:Financial Times Prentice Hall.
- Oshika, T.and Saka, C.(2015)“Created Value as Sustainability KPIs for Integrated Reporting”, Available at SSRN 2547339.
- Tocher, K, D.(1970)“Control.”, *Operational Research Quarterly*, Vol.21, No.2, pp.159-180.
- Tocher, K.D.(1976)“Notes for Discussion on Control.”, *Operational Research Quarterly*, Vol.27, No1, pp.231-239.
- Otley, D.(1980)“The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis.”, *Accounting, organizations and society*, Vol5, No4, pp.413-428.
- Ouchi, W.(1979) “ A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms.”, *Management Science*, Vol.25, No9, pp.833–848.
- Roca, L, C. and Searcy, C.(2012)“An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports.”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.20, No.1, pp.103-118.
- Skouloudis, A. and Konstantinos, I. E.(2009)“Sustainability reporting in Greece: are we there yet?.”, *Environmental Quality Management*, Vol.19, No.1, pp. 43-60.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K.and Kourmoussis, F.(2010)“Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: evidence from Greece.”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.18, No5, pp.426-438.
- Van Zyl, A.S.(2013)“Sustainability and integrated reporting in the South African corporate sector.”, *The International Business and Economics Research Journal (Online)*, Vol.12, No.8, pp.903-926.

- Hope, J. and Fraser, R. (2003) "Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Boston, Massachusetts.", *Harvard Business Press*, 清水孝 監訳(2005)『脱予算経営』, 生産性出版.
- Simons, R. (1995) "Levels of Control.", *Harvard Business School Press*. 中村元一他訳(1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロールレバー』, 産能大学出版部.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメントコントロールの理論』 岩波書店.
- 國部克彦 (2017) 『アカウントビリティから経営倫理へ』 有斐閣.
- 櫻井通晴 (2015) 『管理会計〔第六版〕』 同文館出版.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理: 変化の時代のマネジメントコントロール』 慶応義塾大学出版会.
- 岩田和之, 有村俊英, 竹之内秀幸 (2008) 「企業における環境開示の展開: 環境報告書・CSR 報告書データベース構築について」『上智経済論集』第 53 巻, 31-44 頁
- 大槻櫻子 (2015) 「未来を拓くコーポレートコミュニケーション: 第 13 回日本企業の統合報告書に関する事例調査結果 (前編)」『KPMG Insight』第 11 号, 1-7 頁.
- 勝山進 (2015) 「統合報告の現状と課題. 商学集志」『日本大学商学部』, 第 84 巻第 3 号.
- 小西範幸 (2012) 「統合報告における「統合」の考え方 (東日本部会・統一論題報告 財務報告開示の国際的展開: 『統合報告』の可能性をめぐって)」『国際会計研究学会年報 2011』第 2 巻, 5-15 頁.
- 近藤大輔 (2015) 「組織文化を変革するマネジメントコントロール・システム: 日本航空株式会社に導入されたアメーバ経営の考察」『一橋大学機関リポジトリ』
- 尻無濱芳崇 (2011) 「Anthony の計画・統制理論がマネジメントコントロール文献に与えた影響の研究」『一橋商学論叢』第 6 巻第 1 号, 63-76 頁.
- 千葉貴律 (2012) 「CSR マネジメントにおける測定評価手法に関する研究: KPI を用いた活動成果報告に向けて」『明治大学社会科学研究所紀要』第 51 第 1 号, 137-157 頁.
- 三代まり子 (2012) 「国際統合報告審議会 (IIRC) による取組み—価値創造のための国際的なレポーティング・フレームワーク」『企業会計』第 64 巻第 6 号, 781-789 頁.
- 向山敦夫 (2009) 「企業の社会性評価と CSR」『年報経営分析研究』第 25 巻, 29-39 頁.
- 向山敦夫 (2015) 「統合報告と CSR 情報開示との位置関係」『会計』第 187 巻第 1 号, 83-96 頁.
- 森口毅彦 (2013) 「マネジメントコントロール・システムと KPI の機能」『富大経済論集』第 58 巻第 2 号, 359-401 頁.
- 朴恩芝 (2012) 「財務情報と非財務情報の統合報告の動向」『香川大学経済論叢』第 85 巻第 3 号, 205-218 頁.
- 横田絵理, 妹尾剛好 (2011) 「日本企業におけるマネジメントコントロール・システムの実態: 質問票調査の結果報告」『三田商学研究』第 53 巻第 6 号, 55-79 頁.
- GRI(2016) "Consolidated set of GRI Standards 2016", URL: <https://www.globalreporting.org>

- g.org/standards/gri-standards-download-center/(参照日：2018年12月29日)
- GRI(2016)「GRI 完本版」, URL: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-japanese-translations-download-center/> (参照日：2018年12月29日)
- International Integrated Reporting Council (2013)“International <IR> Framework”, URL: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (参照日：2018年12月21日)
- International Integrated Reporting Council (2013)「国際統合報告フレームワーク日本語訳」, URL: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf(参照日：2018年10月9日)
- KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループ (2015)「KPMG Insight 未来を拓くコーポレートコミュニケーション第13回 企業の統合報告書に関する事例調査結果(前編)」, URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/jp-integrated-reporting-20150315.pdf>(参照日：2015年5月3日)
- KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループ (2015)「日本企業の統合報告に関する調査2015」, URL: <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/04/integrated-reporting-20160407.html>(参照日：2015年5月3日)
- KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループ (2017)「日本企業の統合報告に関する調査2017」, URL: <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/03/integrated-reporting-20180323.html>(参照日：2018年10月9日)
- 一般社団法人企業活力研究所(2018)「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書」, URL: http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/75404718.pdf. (参照日：2019年6月13日)
- 企業レポートニング・ラボ「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト 2016年版」, URL: http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2016_201704.pdf (参照日：2019年1月11日)
- 株式会社東京証券取引所(2018)「コーポレートガバナンスコード」, URL: <https://www.jp.x.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/20180601.pdf>. (参照日：2019年6月13日)

平成 30 年 2 月 吉日

非財務（ESG）情報における重要業績指標（KPI）の利用実態に関する

インタビュー調査ご協力のご依頼

拝啓

新春の候、貴社ますますご隆盛のこととお喜び申し上げます。突然のご連絡を差し上げますご無礼をお許しください。

さて、私は神戸大学経営学研究科において CSR・環境経営を専門とする國部克彦教授の指導のもと、企業の非財務指標(Key Performance Indicator、以下 KPI) をテーマに研究しております。近年、ESG 投資への注目が高まり、世界全体の ESG 投資額は約 23 兆ドル(2,500 兆円) (Global Sustainable Investment Alliance, 2017)とその規模は拡大しつつあります。そのような中、EU や海外の証券取引所での上場条件などでは、企業に対して財務情報以外の情報開示を要請する動きが世界各地で強まっており、非財務 KPI のデータを定性・定量的に分析することは持続可能な社会における企業経営の重要な役割になると考えております。

つきましては、「サステナビリティバリューレポート 2017」において「戦略ロードマップ KPI」をベースにした非財務データを示されるなどの取り組みを進められる貴社に KPI 設定に関するお話を賜りたく、ご依頼申し上げます。非財務情報の KPI に関する研究は国内外でまだ少なく、ご協力いただきました貴社には、後日研究報告書ならびに「**國部研究室開催の研究報告ワークショップ等の機会に関するご案内**」を差し上げます。

お忙しいところ誠に恐縮ではございますが、本調査への御協力へのご検討を賜りたく何卒宜しくお願い申し上げます。(御協力いただける場合は右下の連絡先までご連絡いただけましたら幸いです。)

敬具

記

1. 調査目的

統合報告における非財務 KPI の利用実態

2. 日 時

2 月上旬～3 月上旬にかけて貴社のご都合の良い 1 時間ほど

3. お伺いしたい項目

- 目標と非財務 KPI の設定との関連
- 非財務 KPI のモニタリングの状況
- 非財務 KPI と貴社におけるマネジメントの課題等
- 非財務 KPI 導入と貴社における社内外での効果等

以上

(連絡先) 電話番号 09055137758

130b406b @stu.kobe-u.ac.jp

巻末資料 B インタビュー内容確認書

インタビュー調査 内容確認の件

この度はお忙しいところ、インタビュー調査にご協力いただきましてありがとうございました。当初論文としてのご確認を予定しておりましたが、一旦インタビュー内容を確定させていただきたく、お時間がたつてしまい大変申し訳ありませんが、内容のご確認をお願いします。

1. 研究の目的

非財務 KPI は、公表数が増えているものの企業での戦略面での重要性は財務 KPI と比べてまだまだ低いと考えています。本研究の目的としては、非財務(ESG 関連)KPI を企業の経営課題を解決するために機能する仕組みを解明し、企業の持続可能性を引き上げていく方法を提示したいというのが目的です。

2. インタビューの日時とご回答いただいた方

3. 内容について

以下【質問内容】がインタビュアーである私の問いで、【ご回答内容】がインタビューイとしてその質問にご回答いただいた内容です。

質問内容	ご回答内容
非財務(ESG)関連指標 (KPI) の数値化にいたるまでのプロセスについて教えてください。	
KPI を設定しなければならないような風土が社内にありますか。	
非財務(ESG)関連指標の目標設定に対して経営者層・ミドル層・現場担当者で意識の差はありますか。	
現場担当者も同じように関心は高いのでしょうか。	
非財務(ESG)関連指標は長期経営計画や中期経営計画へ反映されていますか。	
非財務(ESG)関連指標は長期経営計画や中期経営計画の関係性について教えてください。	
非財務(ESG)関連指標の予算はどのように決められているのでしょうか	
非財務(ESG)関連指標の活動の成果はどのように確認されていますか。	
非財務(ESG)関連指標の進捗管理のための仕組みはありますか。	
非財務(ESG)関連指標の進捗管理の頻度はどのくらいですか。	
報告形態は委員会での発表でしょうか、それ以外の報告方法はありますか	

非財務(ESG)関連指標の開示は何を基準にしていますか。	
非財務(ESG)関連指標におけるマテリアリティの位置づけについて教えてください。	
非財務(ESG)関連指標が未達だった場合原因追及やその内容を開示していますか。	
非財務(ESG)関連指標の目標修正はありますか、あった場合どの程度の頻度で修正されていますか。	
目標の修正があった場合どのように従業員へ周知させていますか。	
非財務(ESG)関連指標の目標設定に関して、ステークホルダーの意見を参考にしていますか。	
非財務(ESG)関連指標の結果と原因に対するステークホルダーへの関与(開示や未達要因)やアドバイスはありますか。	
非財務(ESG)関連指標の達成・未達成が報償及び報酬と関係していますか	
非財務(ESG)関連指標を取り入れて社内外で効果はみられましたか。	
非財務(ESG)関連指標は未知数の部分も多く、調査的におこなっている企業も多いとお見受けします。そのようなお考えはありますか。	
非財務(ESG)関連指標の活動へ価値観は影響しているでしょうか。	
非財務(ESG)関連指標の活動に共通意識は影響しているでしょうか。どのような時にそのようなことを感じるがありますか。	
非財務(ESG)関連指標の活動に経営者層などのPRが影響していますか。どのような時にそのようなことを感じるがありますか。	
非財務(ESG)関連指標の活動にガバナンスなどは影響していますか。またそのように感じる	
御社の組織構造について教えてください。	
これまでの要素の中でどの要素の結びつきが強く、関連性が高いとおもわれますか。	

以上