Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2024-07-17

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。

学位論文審査要旨

氏名　千賀　喜史

論題　ESG 関連 KPI と管理システム

審査　令和元年９月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文は，ESG（environment, social, governance）に関する KPI(key performance indicator) が実際にどのように管理されているかについて，ケース研究により明らかにした論文である。ESG 関連 KPI と管理システムを検討するにあたり，長期的な企業の価値創造を目指す統合報告書に焦点を当て，企業の KPI 活用の傾向を把握した上で，マネジメントコントロールの理論を参考にして，①経営計画，②経営理念，③組織構造，④報償と報酬の４つの側面と ESG 関連 KPI の関係を分析している。

序章では，本論文の研究目的を述べ，ESG 関連 KPI と管理システムを研究する意義を説明している。

第 2 章では，統合報告に至るまでの ESG 活動の開示における報告形態の変遷と傾向を背景に，先行研究をレビューして，これまでの研究の限界を指摘した上で，ESG 関連 KPI に関する定義を整理している。

第 3 章では，本論文の理論的フレームワークを検討するために，マネジメントコントロールに関する理論的考察を行っている。マネジメントコントロールに関する議論が，企業を取り巻く環境の変化と共に，要素間の関係性を重視するパッケージという考え方へ変化していった変遷を論じ，本研究のフレームを組み立てるための整理を行っている。

第 4 章では，統合報告書に使用されている ESG 関連 KPI の内容と傾向についての分析と，ESG 関連 KPI と管理システムとの関係を検討するための分析フレームワークを提示している。本論文では，ESG 関連 KPI が，上記の 4 つの側面でどのように管理されているかをもって，ESG 関連 KPI の管理システムとみなし，その効果的な活用の可能性をケーススタディから明らかにすることを示している。

第 5 章では，ケーススタディのための前提として，日本企業 73 社の統合報告書における KPI の実態を分析している。その結果，指標の共通化が発展途上で KPI としては未成熟である現状が明らかにしている。

第 6 章では，サステナビリティ経営の先進企業 8 社へのインタビューを通して，経営計画，経営理念，組織構造，報償と報酬の 4 つの側面から ESG 関連 KPI の管理システムを検討している。その結果，経営計画に ESG 活動の 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と，経営理念にもとづいた 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こと，経営層に近い ESG

推進部門の設置や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こと，さらに，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ことなどを明らかにした。

第7章は，論文の結論と実務へのインプリケーションを述べている。

論文審査の結果の要旨

本論文は，企業経営において，ESG関連のKPIが具体的にどのように活用されているのかについて，統合報告書をベースに現状を把握したのちに，マネジメントコントロールパッケージ理論を参考にして，分析フレームワークを構築し，サステナビリティ経営の先進企業8社についてインタビュー調査から分析したものである。

企業のESG活動はKPIによる管理が奨励されているが，その実際の管理は，企業の本業の管理と同じようなレベルで行われているのであろうか。KPIを設定していてもそれが形骸化している恐れはないのか。このような問題意識は，企業のESG活動やCSR活動について常に付きまとっている。本研究は，このような問題に，マネジメントコントロールパッケージの理論的視座から，先進企業に詳細なインタビューを実施して分析した労作であり，以下の点で，学術的貢献がある。

第一に，ESG関連KPIと管理システムを分析するためのフレームワークを構築したことである。本論文では，マネジメントコントロールパッケージの理論を参考にして，①経営計画，②経営理念，③組織構造，④報償と報酬の4つの側面とESG関連KPIの関係を分析するフレームワークを確立している。これまで，ESG関連KPIに関する管理システムについては，十分な理論フレームワークが構築されていなかったが，本論文ではマネジメントコントロールの4つの側面に注目することで，分析可能な枠組みの提供に成功している。

第二に，上記の分析視角から，ESG関連KPIと管理システムの関係について，先進企業の事例研究を行い，意義のある発見事項をいくつも見つけ出していることである。特に，経営理念にもとづいた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ことは，重要な発見事項であり，CSR経営における経営理念の役割を強調する先行研究に対する証拠の提供として意義がある。さらに，企業のガバナンスや外部機関のESG評価が，ESG関連KPIの管理に影響していることも発見しており，このような点は，今後，ESG経営を推進していくための重要な示唆を与えるものである。

第三に，上記の結論から，日本企業に対して，ESG関連KPIの管理システムについて有効なインプリケーションを導出していることである。本研究は，サステナビリティ経営の先進企業を対象に詳細な分析をしているため，その結果は，日本企業が目指すべき方向性を示すものである。本研究の成果が他の企業にも波及することで，日本企業のESG関連KPIの管理システムの水準が向上することが期待できる。

しかし，本論文にもいくつかの限界がある。そのひとつは，ESG 関連 KPI をマネジメントコントロールパッケージの視点から分析することの妥当性についての考察が不足していることである。ESG 活動は，通常の企業活動では十分に対応できなかった問題であり，その点に対して，伝統的なマネジメントコントロールの理論から分析することの是非はもう少し掘り下げる必要があるかもしれない。また，今回はサステナビリティ経営の先進企業だけの分析であるが，すべての企業がこのような先進的な管理ができるのかどうかについての検討もあれば，より有効な議論が展開できたであろう。しかし，これらの点は，今後の課題として検討することが望まれるものであり，本研究の価値を損なうものではない。

以上の理由から，審査委員は，本論文の著者が，博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

令和元年 9 月 11 日

審査委員　主査　教　授　國部　克彦

准教授　堀口　真司

教　授　西谷　公孝

教　授　松尾　貴巳