

Research Paper No. W-76

トリプル・ボトムラインを志向するマネジメント・システムの構築
—SBSCのフレームワークを中心として—

中村 雄貴

Yuki Nakamura

松尾 敏充

Toshimitsu Matsuo

September 2020

**INSTITUTE OF BUSINESS RESEARCH
DAITO BUNKA UNIVERSITY**

はじめに

最近では、企業を取り巻く環境や社会への関心の高まりとともに、サステナビリティの追求が社会的な課題となっており、サステナビリティ経営を志向し実践する企業も増加している。そこで、環境や社会の変化に適合し、サステナビリティ志向の組織へと変革するためには、戦略的なマネジメント・システムを構築し、その実現を図ることが求められているといえよう。そこで本稿では、サステナビリティ経営を志向するマネジメント・システムとして注目されている SBSC を中心に議論を展開していくことにする。

ところで、サステナビリティという用語は、SDGs に由来する持続可能な社会の実現を目指すというという意味合いが強く、社会的には浸透してきているものの、その内容は多義性をもって受け取られることが多い。すなわち、一般には、サステナビリティという用語は、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) に由来するものであり、ISO27000 や CSR レポート作成のガイドラインである GRI の指標などに依拠するものでもある。

そこで、本稿では、「サステナビリティ」という用語をさらに限定することが必要であると考え、「トリプル・ボトムライン」の概念に依拠して議論を展開することにする。トリプル・ボトムラインの概念をはじめに提唱したのが Elkington (1998) である。それによると、トリプル・ボトムラインは、経済価値(economic performance)、社会価値 (social performance)、環境価値 (environmental performance) の3つのボトムラインで構成され、その総体を広い意味での企業価値¹とすることで、3つの軸をベースにした価値評価の達成が明確になり、これに依拠することによってサステナビリティ概念がより操作可能となると考える。このようなトリプル・ボトムラインを達成することによりサステナビリティ経営が実現されるとともに、そのための戦略実行のマネジメント・システムが構築されるものと考え。

このようなトリプル・ボトムラインの観点での研究は、経済価値のみならず企業外部の社会的な価値の実現を目指す試みとして、近年 CSV (Porter and Kramer, 2011) などにも見て取れる。また、同時に、戦略支援のためのマネジメント・システムとしての BSC の活用についても注目されており、サステナビリティ志向の経営を可能にする BSC に関する先行研究も蓄積されてきている。現在それらの研究の多くはサステナビリティ・バランスド・スコアカード (Sustainability Balanced Scorecard ; SBSC) の研究として議論が盛んに行われており、また、欧州を中心に理論的なフレームワークおよび事例研究が蓄積されてきている。そこで、それらの先行研究を精査することで、SBSC の本質的特徴や他の経営システムとの統合可能性を探ることができるものと考え、以下ではこのような研究を中心に論を進めていくことにする。

そこで、最初に、Kaplan and Norton による伝統的な BSC のフレームワークについて論じることで、本稿で議論の対象となる BSC の本質的構造を明らかにする。さらに、それをサステナビリティ志向の経営へと拡張し、トリプル・ボトムラインの観点から議論を

¹ 狭義では、従来より企業価値評価に使われてきた経済価値の評価となる。

展開していく。その議論の過程の中で、伝統的な BSC には組織外部の視点が欠如しており、特に環境関連要素のマネジメントには必ずしも適合的ではないことを先行研究に依拠して論じていく。これらの過程で得られた知見に基づき、BSC に外部の視点を指向する研究を取り上げて検討する。そこから導き出されるサステナビリティ経営の論点に基づき、さらに、サステナビリティ志向の BSC の先行研究を整理していく。結果として、組織の経済価値を追求する BSC に外部性を付与し、伝統的な BSC をさらに推進することによって、新たな多元的な経営システムとなりうることを論証していくことにする。

1. 循環型の戦略マネジメント・システムとしての BSC

はじめに、サステナビリティ志向の BSC を検討するにあたって、伝統的な BSC についてその本質的特徴をとらえておく必要がある²。そこで、まず循環型の戦略マネジメント・システムの構造について素描し、Kaplan and Norton (2008) によって提唱された循環型の戦略マネジメント・システムとしての BSC を中心に議論を進めていくことにする。更に、その構造をサステナビリティの観点から見た場合、トリプル・ボトムラインの達成に寄与する構造になっているか、すなわち社会価値および環境価値を向上するシステムが形成されているかを検討し議論を進めていき、伝統的な BSC には外部性が欠如していることを示していくことにする。

1.1. BSC による循環型の戦略的マネジメント・システム

BSC は、最初に、Kaplan and Norton (1992) によって、企業経営における 4 つの視点、すなわち、財務、顧客、内部プロセス、学習と成長という 4 つの視点による総合的な業績評価指標として提唱された。その後、BSC は様々なステークホルダー間の利害バランス等を取りながら、戦略の策定、実行、検証、修正を行うことができる循環型の戦略的マネジメント・システム (Kaplan and Norton, 2008) として、戦略の構築、戦略の企画、組織のアラインメント、業務の計画、モニターと学習、検証と適応という 6 つのステップを循環するマネジメント・システムとして発展していったといえる。

原則的に、BSC では財務、顧客、内部プロセス、学習と成長という 4 つの視点が設定され³、策定された戦略の遂行を目的として戦略のマネジメント・プロセスを実行する。戦略の企画や組織のアラインメントのプロセスにおいて BSC では戦略マップ (strategy map) が活用され、企業の戦略が可視化される。ここで、戦略マップとは、企業のミッション、バリュー、ビジョンおよび戦略を、具体的にわかりやすく組織構成員に伝達し、従業員レベルにまで落とし込むことができるツールである。全社的に戦略が理解されることで、組織全体で戦略を実行するという意識が醸成され、戦略の実行可能性が高まる。また、BSC は業績評価システムとしての側面も有しているため⁴、戦略の実行結果を評価

² 本稿では、従来の BSC を伝統的な BSC とし、BSC の発展形として SBSC を捉えることにする。

³ 4 つの視点の種類や順序は原則であり、組織形態や掲げる目標などによってカスタマイズすることは可能である。例えば、営利組織では通常財務の視点が最遅行指標となるが、非営利組織であれば、財務の視点ではなく顧客の視点が最遅行指標として設定される場合が多い。

⁴ BSC は元来、多面的な業績評価システムとして提唱されたものである (Kaplan and Norton, 1992)。

し、必要に応じて戦略の修正も行われる場合がある。このようなプロセスにより循環型の戦略マネジメント・プロセスが遂行される。

加えて、BSCは組織のマネジメント・コントロール・システムとして機能するため、戦略の実行の側面では診断的コントロール・システムとして機能し、戦略の修正プロセスではインタラクティブ・コントロールとして機能するともいえる⁵。また、戦略の伝達を継続的なプロセスとすることで、組織全体を戦略の実現へと方向づけていくことは既述したところであるが、その過程で組織文化がマネジメント・コントロール・システムに何らかの影響をもたらすあるいは機能しうる⁶ことに関しては次章で検討することにする。このように、戦略マネジメントの一連のプロセスの中でBSCは組織経営に様々な影響を与えているといえよう。

BSCは組織全体を戦略の確実な実行・達成に方向づける循環型の戦略マネジメント・システムであるため、言うまでもなくその目的は戦略の達成である。BSCはシステムであるため、そのシステムに入れる変数によって、その論理的帰結は変化する。つまり、伝統的なBSCは、インプットである企業の戦略およびそのプロセスにおける諸要素の種類に関わらず、論理的な結果（アウトプット）を生み出せるようにフレームワークが設計されており、この点に関しては多少の批判はみられるものの⁷、BSCのもつ因果関係はその本質的特徴としてこれまで論じられてきたといえる。

以上を踏まえれば、BSCが実現するものは「組織が目指すもの」であり、営利組織が目指すものは一般に経済価値である。したがって、これまでは伝統的なBSCに関する先行研究によれば、主に経済価値向上にどのように貢献するかという観点から論じられてきたが、サステナビリティに対する社会的な要請が高まっている現代において、トリプル・ボトムラインを達成しようとする企業も増加傾向にあり、次節以降では、伝統的なBSCを社会価値および環境価値向上のためのシステムとして検討していくことにする。

1.2. 伝統的なBSCにおける社会価値および環境価値のマネジメント

最近では、BSCをサステナビリティ・マネジメントに活用しようとする動きはヨーロッパを起点として広がっており（Figge et al, 2003, 岡, 2010）、従来のBSCのフレームワークでは、さまざまなバランスの取れた経営を可能にするものの、営利組織では一般に、その最終目標は経済価値に収斂されるため、必ずしもトリプル・ボトムラインの達成には結びつかないといえよう。

単一の営利組織で活用されるBSCでは、経済価値の向上は当然として、その向上に向けた組織変革を行うことができるという観点からは社会価値の向上にも寄与しうるとも考えることができよう。たとえば、BSCでは業務管理プロセスにおいて従業員を動機づけ（Kaplan and Norton, 2006）、結果として従業員満足が向上すれば、それは社会価値が向

⁵ マネジメント・コントロール・システムにおける診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロールに関してはSimons（1995）を参照。

⁶ 組織文化をマネジメント・コントロールの範疇に含めるか否かは未だ議論の余地がある。Malmi and Brown（2008）は、マネジメント・コントロールをパッケージとして捉え、その範疇に組織文化を含めている。BSCは組織変革のフレームワークとされている（Kaplan and Norton, 2001）ことから、ここでは広義のマネジメント・コントロール論の観点において組織文化を含めている。

⁷ たとえば、Waruhiu（2014）等。

上したといえるかもしれない。しかしながら、これは非常に限定的な意味での社会価値の向上であって、のちに述べる IIRC フレームワークや GRI スタンダードなどの指標と照らし合わせた場合、十分とはいえない。

加えて、環境価値のマネジメントは、企業が戦略として構想しない限りは明示的には表れてこない。Kaplan and Norton (2004) では、規制と社会のプロセスとして内部プロセスの視点においてこの点に関する議論を展開しているが、必ずしも十分とは言えない。環境価値は、環境に関する理解、プロセス・マネジメント、顧客に抱かせたいイメージなどを考慮すれば、学習と成長の視点や顧客の視点にも関係してくるからである。

したがって、従来の BSC は組織内部（内部プロセスの視点ではない）のマネジメントを可能にするという観点からは、経済価値と限定的な社会価値の追求は可能である。しかし、環境のような組織外部の視点はシステムの上には表れてこない。

当然、Kaplan and Norton (2006) におけるシナジーに関する言及を見れば、外部組織とのアラインメント（連携）は可能である。その視点に立てば、BSC は組織外部まで「拡張できる」システムであるということは言える。しかしながら、Kaplan and Norton

(2006) で述べられている BSC によるシナジー創造は、専ら自社戦略の実行が起点となっており、その実行を成功させるためのアラインメントにより、シナジーを創出する。すなわち、トリプル・ボトムライン追求のための組織外部の視点の拡張ではなく、自社の戦略達成に伴う経済価値向上が第一の目的とされたシナジー創出が念頭に置かれている。

この意味から、現代の社会的要請に応えるためのトリプル・ボトムラインを追求する BSC の構築にあたっては、BSC の外部性を従来の意味からさらに拡張することが必要である。この点については、Kaplan (2010) も BSC はステークホルダー・アプローチを採用していないと述べているため、BSC の設計思想において、トリプル・ボトムラインの達成は想定されていなかったことが理解できる。次章でサステナビリティ志向の BSC フレームワークの構築に向けて重要となる要因に関して言及する前に、次節では、トリプル・ボトムラインを志向する組織が中長期的観点でサステナビリティ経営に取り組む必要性に関して論じていくことにする。

1.3. トリプル・ボトムラインを志向する組織の諸段階—BSC を中心として

トリプル・ボトムラインのマネジメントは、一般的に長期にわたるプロセスであるため、長期と短期のバランスをとることができる BSC は有用である。BSC 等によって戦略のマネジメント・プロセスを遂行していく過程で、トリプル・ボトムラインを実現する組織へと移行していくといえよう。そこで、トリプル・ボトムラインの実現しうる段階を想定すると以下の 8 つの段階が想定される。

| | 経済価値 | 社会価値 | 環境価値 | 段階の特徴や課題 |
|---|------|------|------|---------------------|
| ① | + | + | + | トリプル・ボトムラインを達成している |
| ② | + | - | + | 従業員の動機づけ、組織制度変革など |
| ③ | - | + | + | 収益化、原価低減の必要性 |
| ④ | - | - | + | 収益化、原価低減の必要性、動機づけなど |

| | | | | |
|---|---|---|---|-----------------------|
| ⑤ | + | + | - | 環境戦略の検討など |
| ⑥ | + | - | - | 動機づけ、組織制度変革、環境戦略の検討など |
| ⑦ | - | + | - | 収益化、原価低減の必要性、環境戦略 |
| ⑧ | - | - | - | 戦略の策定 |

表1 トリプル・ボトムラインの各段階（筆者作成）

表1は、トリプル・ボトムライン達成に向けた各段階を仮想的に示したものである。①の段階はすでに達成した状態にあり、今後はそれを継続的なプロセスにしていく必要がある。②～⑧は移行期の各段階を示したものであり、上記の表には想定した課題を示したが、現実には多様な課題があり得るであろう。一例ではあるが、②の段階であれば経済価値と環境価値の追求に従業員が疲弊するケースもあり得るであろう。また、不正防止の観点から、ガバナンスの強化やさらなる従業員の動機づけの施策が必要となるかもしれない。③の段階であれば、環境負荷低減に資本投資が偏っているかもしれない。組織も体制が整い、十分に動機づけられているが、社会的意識が過剰となる可能性もある。また、財務面での持続可能性を検討する必要もあるであろう。④の段階は、従来のCSR活動で散見された例であり、組織の社会的な意義はあるが、持続可能性という点で不安が高まり、その反省からCSVを検討する企業も多くなるケースも増えることもであろう。⑤の段階では、CSRが叫ばれる以前に多くみられたケースである。大量生産大量消費の時代にあっては競争優位性がすべてに優先されたが、現代では環境の視点は企業が生き抜くために不可欠な要素といえよう。⑥の段階は指導者のリーダーシップにより経済価値だけでなく、社会価値や環境価値などトリプル・ボトムラインを全面的に充実していくことが重要な課題となる段階といえよう。⑦の段階は現在の組織体制、人的資本をどう事業の成功につなげるかを考える段階にある。⑧の段階は組織的に未完成の段階にあるため、企業の在り方を検討する必要がある。

1.4 小括

以上のようなサステナビリティ経営の段階を把握することは、サステナビリティ戦略の構築にあたって重要であり、また、中長期的な取り組みとなることも認識されるであろう。企業の中長期的な戦略マネジメントにおいてBSCは有用なフレームワークとなりうるため、次章においてはサステナビリティ志向のBSCについて詳述する。

本章では、伝統的なBSCの循環型戦略マネジメント・システムのフレームワークを概観したうえで、その利点と問題点について論じてきた。利点としては次のようなものがある。第1に戦略をPDCAサイクルでマネジメントでき、加えて戦略マップの併用により組織全体で戦略の実行を行うことができるという戦略管理の側面、第2に多面的な業績評価を行うことができ、経営における様々なバランスをとることができる業績評価システムとしての側面、そして第3に循環的な戦略のマネジメントを通して、中長期的に組織を変革するためのフレームワークとしての側面である。

他方で、問題点として組織内部の管理には非常に優れているといえるが、外部の利害がシステムに明示されていないことによる外部性の欠如がある。これはサステナビリティの観点から見た場合、経済価値の向上に偏っていると見ることができる。次章では、トリプ

ル・ボトムラインをさらに引き上げるために、伝統的な BSC にどのような変更を加えればよいのかを検討する。

2. トリプル・ボトムラインに寄与するマネジメント・システム

本章では、トリプル・ボトムラインを追求するシステムとして BSC が機能する際に、重要となる要素について論じていくことにする。伝統的な BSC では社会・環境といった外部性が欠如していることは前章で示した。これを踏まえて、伝統的な BSC に社会と環境の要素を組み込んでいくことが重要である。とりわけ、伝統的な BSC においては環境の視点が組み入れられるか否かは企業の戦略に従っているため、この発想を転換する必要がある。すなわち、Kaplan and Norton (2010) の言葉を借りれば、「ステークホルダーは戦略に従う」ではなく「戦略はステークホルダーに従う」ということである。そのような前提を敷くことで、トリプル・ボトムラインの創造を追求する BSC のフレームワークが見えてくると考える。

本章では、フレームワークの検討の前段階として、内部管理の視点からトリプル・ボトムラインを追求する組織に変革するにはどのような要件があるかについて検討する。具体的には、組織構成員の動機づけと、その結果として醸成される組織文化、またそこで生じる測定の問題について取り上げる。

2.1. 組織変革のためのマネジメント・システムの活用

初めに、社会および環境価値の向上をシステムに組み込む必要性について個人の習慣および組織の文化の観点から取り上げる。社会という言葉の定義については、その概念の広さから様々であるため、ここでは組織内部の社会を、組織外部のいわゆる地域社会などは区別して検討する。

組織を構成しているのはヒトであり、ヒトの集合するところに社会が生まれる。組織における多くの活動はヒトによって行われている。経営の IT 化がかつてないほどに進行してはいるものの、現在において意思決定を行っているのは人であり、そのための情報システムを構築してきた。戦略の実現という結果を生み出す主体はヒトであり、戦略実現のプロセスを管理することは、ヒトの行動を管理するということである。管理会計領域においては、マネジメント・コントロール論として Anthony や Simons などの論者を中心に議論が展開されてきた。

トリプル・ボトムラインを達成するコントロール・システムの設計のためには、組織構成員が主体的に環境価値の向上を目指すことができるようにすることが重要である。当然、システムそのものがそういった構成員の内面に働きかけることもあろうが、システムのみでは困難を伴う。そこには、報酬システムに代表される外発的な動機づけや、法やガイドラインなどの外部からの働きかけが存在し、相互に関わって主体性が醸成されていくことになる。

環境価値の理解については、個人に対する環境教育と通じるところがある。家庭や教育現場などを通じて環境に関する教育をすることで、環境的配慮の実践を行うようになる。それは自己の外部の視点を醸成していくことである。またその実践を通して、自己の経験

を内面化していく。組織と個人とは全く同じではないものの、組織を動かす主体はヒトである以上、組織のマネジメント・システムに環境の視点＝外部性を明示することが、トリプル・ボトムラインの達成を目指す第一歩となる。

以上をまとめると、組織を構成する単位であるヒトの活動によって経済価値と環境価値は創造される。ヒトおよびその集合体である組織の価値は社会価値⁸を構成する要素であるとみなすことができる。したがって、まずは組織内部において創造される社会価値のマネジメントが重要となる。一方でそれは内発的な要素だけでなく外発的な要素も価値創造に寄与するため、その相互作用によってトリプル・ボトムライン達成を志向する組織文化が形成されていく。次節では、これを管理会計におけるマネジメント・コントロールの視点から見ていくことにする。

2.2. マネジメント・コントロール・システムとトリプル・ボトムラインの追求

前節では、組織を構成するヒトを中心に、組織内部の社会価値が起点となり、経済価値および環境価値創造の原動力となることを示した。このことを管理会計におけるマネジメント・コントロール・システム論に照らせば、Simons (1995) による4つのコントロール・レバー⁹を機能させるともいえよう。組織の計画されたサステナビリティ戦略の実行のマネジメントは、診断的コントロール・システムとして機能する。SBSC等を通じたサステナビリティ戦略実行のモニターや検証段階においては、インタラクティブ・コントロール・システムが機能する。これには、戦略マップ等を通じた組織内コミュニケーションも重要な役割を果たす。近年、組織構成員による自発的な社会・環境価値向上のための活動を企業が支援するという動きが出てきている。これは信条のシステムとして機能しているといえよう(國部ほか, 2019)。最後に、組織のガバナンスや自然環境への外部不経済を最小化するという目標の理解、目標の設定、指標の設定により、境界のコントロール・システムが機能する。以上の諸要素が組織に浸透することで、徐々に環境配慮の組織文化が醸成されるといえる。

Simons のコントロール・レバーの概念と照合してサステナビリティ経営を検討してきたが、組織文化もコントロール・システムに含めたコントロール・パッケージの概念も提唱されている。Malmi and Brown (2008) によるパッケージとしてのマネジメント・コントロールの概念¹⁰は環境配慮型 BSC による戦略マネジメント・コントロール・システムを検討するうえで重要となりうる。

従来の管理会計体系と比較して、コントロール・パッケージの概念は広義のものと捉え

⁸ 社会価値の構成要素は多様である。たとえば、ISO26000 では「組織統制」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者問題」「コミュニティ参画・開発」という7つの中核課題を挙げている。労働災害件数の減少や障害者の雇用、男女雇用機会均等、人権保護などが社会価値指標として認識される。こういった指標の設定、実践を通じて、社会価値向上／毀損回避の文化は醸成されていくと考える。

⁹ Simons (1995) の4つのコントロール・レバーは、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システム、信条のシステム、境界のシステムからなる。

¹⁰ Malmi and Brown (2008) のコントロール・パッケージは、5つのコントロールに大別される。第1に、クラン、価値、シンボル基準によるコントロールからなる文化的コントロールである。第2に、長期計画と活動計画からなる計画設定である。第3に、予算、財務的測定システム、非財務的測定システム、混合測定システムからなるサイバネティック・コントロールである。第4に、報酬と報奨である。そして第5に、ガバナンス構造、組織構造、方針と手続きからなる管理コントロールである。

られる。管理会計の範疇を超えているという批判もあろうが、櫻井（2014, p.10）によれば「パッケージとしてのMCSを管理会計に取り込むべきだとする主張は、管理会計の中心的な概念であるマネジメント・コントロールの概念を会計学という殻に閉じ込めておくべきではなく、計画設定、サイバネティックス、報酬と報奨、管理コントロールと文化コントロールなどの非財務情報をパッケージとしてマネジメント・コントロールのシステムを構築すべきであると提案されているという点で、従来の管理会計への隣接諸科学とは区別される」として、検討の余地を与えている。

サステナビリティ経営の観点からコントロール・パッケージを見るならば、管理コントロールや文化コントロールも含めて議論することは極めて重要である。管理コントロールは組織ガバナンスの問題、すなわち社会価値に直結し、文化コントロールは前節で述べたように、トリプル・ボトムラインの追求を志向する組織づくりの点で重要となるからである。しかしながら、具体的にどのように管理会計の議論の範疇に落とし込むかは今後さらなる議論が必要である。次節では、組織文化の醸成について管理会計の範疇で議論するための試論を述べることにする。

2.3. パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システム

本節では、サステナビリティ、とりわけ環境価値の向上を志向する組織文化を醸成する方法論を通して、コントロール・パッケージを管理会計の範疇で議論するための基盤となる主張に依拠することにする。すなわち、以下では、櫻井（2014）における管理会計の新たな体系として提案された主張に依拠して議論を展開することにする。

櫻井（2014, p.32）の提起した管理会計の新たな体系は、戦略の策定と戦略の実行の2つに大別される。Anthony や Simons による従来の管理会計体系との大きな違いは、戦略の策定を管理会計の範疇に含めていることである。これは、近年 EVA や ABC, BSC などの手法が登場してきたことが背景にある。櫻井（2014, p.31）は、「管理会計の体系を論じてきた結果から得られた派生的な問題として、実務界で広く活用されてきた PDCA のマネジメント・サイクルで、戦略を含む概念体系を普及させることはできないか。PDCA のマネジメント・サイクルは、本稿で述べてきたマネジメント・コントロールに類似した概念である。このように考えると、今後マネジメント・コントロールの概念を議論する際には、従来から用いられてきたマネジメント・サイクルの概念への戦略の策定と経営意思決定の概念の追加説明が必要になるではなかろうかと思われるのである」と論じており、戦略の PDCA によるマネジメント・サイクルが念頭に置かれている。そのうえで、戦略の実行段階における体系は、従来の体系を基盤として構成している¹¹。

サステナビリティ経営は、サステナビリティ経営戦略の策定から始まる。その際、自社の事業と関連性の高い、かつ重要なサステナビリティ関連指標などの情報は、GRI などの外部情報システムから入手している場合も多い。それらの情報は経営意思決定に役立てられる。また、SBSC においてはそれらの目標は測定・評価可能な形で表されるため、戦略から

¹¹ 櫻井（2014）の管理会計の体系は次のように構成される。「I 戦略の策定, II 戦略の実行 : 1 経営意思決定のための会計 (① 戦略的意思決定会計 ② 業務的意思決定会計) 2 マネジメント・コントロールのための会計 3 業務コントロール」である。

業務まで管理会計の範疇で測定することができる。

一方で、重要な要素として組織文化が挙げられる。組織文化は戦略の実行に大きな影響を及ぼすが、測定が困難な要素でもある。また、そもそも組織文化は意図的に構築することは困難である（横田・金子, 2014, p.13）。したがって、組織文化の醸成にあたっては長期的な取り組みとなり、求める文化を醸成する可能性を少しでも高めるならば、少なくとも日常の活動レベルにまで落とし込む必要がある。

したがって、求める組織文化に関する一連の取り組みを継続的なプロセスにすることが戦略の企画・構築および組織のアラインメントの段階で重要となる。環境配慮の組織文化を醸成したいならば、それをミッション・ステートメント、バリュー、ビジョンとして掲げ、企業の戦略としてマネジメントする。しかしそれだけではなく、従業員の一つ一つの日常行動にまで落とし込んでいかなければならない。単なる一つのお題目や、戦略と切り離された業務として取り組む場合には、文化として根付きにくいといえよう。BSC を活用することによって、全組織成員による戦略的に一貫した環境への取り組みを行うことができ、組織文化を醸成する可能性が高まるといえる。

櫻井（2014）によって提案された管理会計の新たな体系は、戦略の策定を含むものであり、また、業務コントロールまでを含んでいる。他方、この体系の中で扱うことが困難であり、慎重な検討を要するのが組織文化である。組織文化は意識的な醸成とその測定が困難であり、Malmi and Brown（2008）のコントロール・パッケージには含まれているが、その具体的な方法は述べられていない。

組織文化の測定は困難であるが、そもそも組織文化醸成の目的は、戦略の成功裏の実行である。すなわち、組織文化を測定することそのものが目的なのではなく、戦略を実現することが目的であり、組織文化はある意味でその手段となる。そうであるならば、戦略の実現をもって組織文化の醸成を結果として捉えることもできる。経済価値の向上という一元的な目標に向かっていった企業の中には、その結果として不正を招く文化が醸成されることもあったが、BSC を活用することで、そのプロセスの管理が可能となる。また、トリプル・ボトムラインの達成を戦略に据え、SBSC フレームワークを用いることで企業の透明性の向上も見込むことができる。組織文化の問題は、トリプル・ボトムラインの追求によって中長期的にマネジメントされるべきものであるため、その形式を整えることが重要となる。

2.4. 小括

本章では、トリプル・ボトムラインの構成要素を抽出するとともに、そのマネジメントに関して議論してきた。経済価値や環境価値、組織外部の社会的価値は、組織の日々の活動を通じて実現されるとし、組織を形成するのはヒトであり、したがって組織内部における価値創造の源泉とみなすことができることを確認した。

トリプル・ボトムラインは相互に関連する部分も多いが、必ずしもすべての要素が関わり合っているわけではない。経済価値と社会・環境関連価値は相反することがあるため、企業に対する規制等がこれまで整備されてきたといえる。その中で、適切なバランスを取り経営を遂行するかが課題となる。これは、サステナビリティ経営におけるテンションの問題として研究されている（Smith and Lewis, 2011, 八木, 2019）。

既述したように、これらの評価には GRI ガイドラインや ISO27000, SDGs の各指標などと BSC を統合することが有効である。近年では、このアプローチを試みる論者も多い (Butler et al., 2011, Nikolaou and Tsalis, 2013, 曹, 2018 など)。他方で, Junior et al. (2018) にみられるように, BSC の各視点にトリプル・ボトムラインの視点を組み込むことで, すべての視点にサステナビリティ評価指標を入れることを可能にするフレームワークを提示している。このように, サステナビリティを測定するためのフレームワークはまだ明確に規定されたものがあるわけではない。しかし, サステナビリティをトリプル・ボトムラインであると捉え, 戦略として一貫したフレームワークの下でマネジメントを行うという研究は徐々にではあるが増加している。次章では, サステナビリティ経営を行うためのフレームワークとして近年議論が盛んになってきている環境配慮型の BSC やサステナビリティ・バランスト・スコアカード (SBSC) の先行研究を取り上げる。そのことを通じて, これまで取り上げてきたサステナビリティ経営に関する議論の進展を確認してみることにしよう。

3. サステナビリティを志向する BSC に関する先行研究

前章では, サステナビリティがトリプル・ボトムラインから構成されており, 更にはそれらのマネジメントに関する管理会計的視点について取り上げてきた。本章ではサステナビリティ¹², すなわちトリプル・ボトムラインを達成するように設計された BSC に関する先行研究について論じていくことにする。このようなタイプの BSC は, 当初は, 環境配慮型の BSC という形で提唱されていたが, 最近では, サステナビリティ・バランスト・スコアカード (Sustainability Balanced Scorecard ; SBSC) という名称が一般的に用いられている。

一般的に, SBSC とは, 経済価値のみならず社会価値および環境価値もボトムラインとして認識されており, 組織全体でサステナビリティ戦略の実行にあたり業績評価を行い, 外部報告に役立てることができるところにその特徴がある。サステナビリティに関する戦略¹³の策定から実行, 評価, 報告, 戦略の修正までを SBSC を基軸として実行することができる。岡 (2015) は, SBSC を「BSC の 4 つの視点に環境や社会の側面を付加したサステナビリティ活動に対する中長期的なシステム」と定義している。

SBSC がサステナビリティ経営の基軸として機能しうる一方で, 課題も多いといえよう。SBSC は経営における様々な要素にかかわりをもつため, 経営の各段階における課題を乗り越えなければならないし, また整合性も重要となる。さらに重要なのは, どのような設計思想に基づいて SBSC フレームワークを構築するかによって, そのデザインも変わることになる。目指すべきは SBSC の構築そのものではなく, サステナビリティ経営の成功であ

¹² 本稿におけるサステナビリティは, 1987 年における WECD による定義「将来の世代が自らの充足する能力を損なうことなく, 現代のニーズを満たすような発展」から, 近年の SDGs やパリ協定などの社会・環境的取り組みを踏まえて, 経済価値・社会価値・組織価値の 3 つの価値を最終的な評価指標 (トリプル・ボトムライン) とした概念として提えている。

¹³ 先行研究からは「サステナビリティに関する戦略」や「サステナビリティ経営戦略」など様々な名称があるが, 明確な定義はない。しかし, 経済価値にとどまらない社会価値の創造や環境価値の創造, または 3 つの創造を目指すトリプル・ボトムラインの創造を目指すものなど, 経済価値以外の社会・環境に関する価値創造を目指す経営戦略という概念にまとめられる。本稿では, トリプル・ボトムラインの創造を追求する経営戦略として論を進めている。

るため、その可能性を最大限に発揮できるようなデザインの構築が望まれる。

以上のような課題を念頭に置きつつ、本章では SBSC に関する先行研究を取り上げていくことにする。最初に、サステナビリティ経営の一連のプロセスを、企業の内部管理と外部情報システムの活用に分けて論じていくことにしよう。BSC は元来、多面的な業績評価や戦略の実行という内部管理を目的として提唱されてきた。一方で、サステナビリティ経営では、アカウンタビリティの内容および対象の拡張に伴って、外部報告が重要な検討事項となる。従来の BSC では、企業によって外部報告資料のための情報提供システムとして活用することもできたが、提唱者である Kaplan and Norton の文献においても重要視されているわけではなかった。したがって、従来の BSC が循環型マネジメント・システムとして内部管理の一貫したフレームワークに、外部報告の要素をどのように付加するかが SBSC においては重要な課題となる。そこでまずは内部管理に関する SBSC の先行研究を整理したうえで、外部情報システムの活用についてはどのように議論されてきたのかを取り上げることにする。最後に、伝統的な BSC の提唱者である Kaplan (2010) の設計思想と対比することによって、SBSC がどのような本質的特徴を持ちうるかを提唱することにする。

3.1. 組織内部のマネジメントのための SBSC

本節では内部管理システムとしての SBSC について主要な先行研究を取り上げる。BSC は元来企業の内部管理のために構築されてきたシステムであるため、Kaplan and Norton の一連のフレームワークに関する議論の帰結としての循環型の戦略マネジメント・システムに照らし合わせて論ずることにする。

Kaplan and Norton (2010 年) による循環型のマネジメント・システムは、戦略の企画から始まり、戦略の構築、組織のアラインメントを経て業務の計画へと移る。そして戦略実行のモニターと学習プロセスを経て、検証と適応が行われる。その結果、新たな戦略の企画へとフィードバックしていくことになる。

組織のミッション、ビジョン、バリューから構築された戦略は、BSC において戦略テーマ、戦略目標、目標値の設定を経て実施項目にまで落とし込まれる。それはトップからミドル、ローレベルにまでカスケードされ、戦略マップをもって、構成員一人一人が自社の戦略における何を行い、何に貢献しているのかがコミュニケーションされる。また、シェアードサービスなどのサポートユニットや、外部組織とのアラインメントもこの段階で行われ、戦略達成を効率化し、効果を向上させる。戦略の実行段階では定期的なモニターが行われ、組織学習が促進される。頻度は組織によって異なるが、BSC は定期的に見直され、次の戦略へと適応する。以上が循環型の戦略マネジメント・システムの大まかな流れである。

サステナビリティ経営の観点から見た場合、企業はサステナビリティ戦略の企画・構築、サステナビリティ戦略、目標、指標を軸とした組織のアラインメント、サステナビリティ指標に基づく業務の計画、サステナビリティ戦略実行のモニターと学習、検証・適応というプロセスを辿る。本章では、内部管理について、サステナビリティ戦略の企画・構築および業務への落とし込み、業績評価の観点から先行研究を取り上げることにする。

3.1.1 サステナビリティ戦略の企画・構築および業務への落とし込み

初めに、サステナビリティ戦略の企画・構築および業務への落とし込みについて論じてい

くことにする。サステナビリティ経営戦略は、社会価値および環境価値の向上を目指すものであり、経済価値の向上と併せてトリプル・ボトムラインの創造を目指すのが一般的である。サステナビリティ戦略に関する先行研究の整理にあたっては、SBSCなどのサステナビリティを志向したBSCフレームワークの意義と、その類型に関する先行研究の整理を通じて、戦略の企画・構築および業務への落とし込みについて取り上げることにする。

(1) サステナビリティ志向のBSCフレームワークの意義

初めに、サステナビリティ志向のBSCフレームワークの意義について整理する。Epstein (1996) は、BSCにおけるすべての指標が計測可能かつ定量評価が可能であるという点を評価し、これをサステナビリティ経営に活用すべきとしている。また、Kaplan and Norton (2001) は戦略マップと併用することで、組織変革のフレームワークとしても活用できるとしている。これは、組織をサステナビリティ志向の組織体へと変革できる可能性があることを示している。Figge et al. (2003) は、BSCの因果関係に伴う階層構造を利用することで、非財務指標を多く含む社会・環境関連指標を取り入れることができるとしている。Kaplan and Norton (2004) は、内部プロセスの視点において社会・環境に関連した戦略テーマや指標を設定することで、経済価値向上へ向けたシナジーの創造またはエネルギーを抑制することができるとしている。また、岡 (2008) および岡ほか (2015) は、戦略マップの活用によりサステナビリティに対するビジョンと戦略の効果的かつ効率的な策定と実行の確保が可能となるとしている。Maas et al. (2016) は、サステナビリティ経営戦略、サステナビリティ管理会計 (SBSC)、サステナビリティ・マネジメント・コントロール、サステナビリティ報告の4つのアプローチをリンクさせた統合フレームワークを提唱している。SBSCなどの会計システムを開発して、意思決定情報を提供しているといえる。

以上のように、2000年前後から多くの論者によってサステナビリティ志向のBSCの意義が唱えられてきた。SBSCの意義は、次の5つにまとめられる。第1に戦略を指標に落とし込むことができるために、計測可能かつ定量評価が可能である。第2に、非財務指標であることが多い社会・環境関連指標が、BSCの因果関係による階層構造によってプロセス・マネジメントが可能になることである。第3に、内部プロセスの視点に社会・環境関連指標を組み入れ、最終的に経済指標に収斂させることで、経済価値の向上または損失が回避できる¹⁴。第4に、戦略マップとの併用により、サステナビリティに対するビジョンと戦略の策定と実行が可能となり、組織変革のフレームワークとして活用できることである。そして第5に、管理会計や報告など、経営に関連する多くの諸要素との統合が可能である。

(2) サステナビリティBSCフレームワークの類型

次に、サステナビリティ戦略の策定にあたってどのようなフレームワークが用いられるかについて取り上げる。一定の類型があるわけではないが、いくつかの種類に分類できる。

Epstein (1996) は、4つの視点内に環境関連指標を組み込むことを提案している。また、5つ目の視点として「環境の視点」を組み込むことについても述べている。DTI (2003) に

¹⁴ これについては批判意見もある。たとえば、白谷 (2005) は、社会や環境的な価値は内部プロセスの視点に集約されえないとして批判的である。

よると、イギリス貿易産業省が開発した SIGMA による BSC は、「サステナビリティの視点」「外部ステークホルダーの視点」「内部の視点」「知識と技術の視点」で構成されている。これは環境と社会に特化した BSC を構築しているケースである。Figge et al. (2003) は、SBSC フレームワークを 3 つの類型に分類している。第 1 に従来の 4 つの視点に社会と環境の指標を組み込んだ BSC、第 2 に社会と環境の視点を「非市場性の視点」として追加した BSC、そして第 3 に従来の BSC から派生した社会と環境に特定された BSC である¹⁵。臼谷 (2005) は、従来の 4 つの視点に環境関連指標を取り込んだ BSC フレームワークを有力視している。岡 (2008) もまた、BSC の 4 つの視点の中に環境や社会の側面を組み入れるサブサンクション型、BSC に 5 つ目の視点として環境や社会を付け足すアディショナル型、BSC とは全く異なる新たな 4 つもしくは 5 つの視点を用いて SBSC を作成するインテグレーション型の 3 類型に整理している。曹 (2018) は、サステナビリティ経営戦略、サステナビリティ管理会計 (SBSC 等)、サステナビリティ・マネジメント・コントロール、サステナビリティ業績評価、サステナビリティ報告、ステークホルダー・マネジメントの統合フレームワークを提示している。そして SBSC を起点としてこれらの要素を連動できることを示している。

SBSC のフレームワークは、下記のようにいくつかの類型に分類でき、企業の戦略や状況によって使い分けられている。第 1 に 4 つの視点内に社会・関連指標を組み込む型、第 2 に 5 つ目の視点として環境・社会の視点を追加する型、第 3 に環境と社会に特化した、全く別の BSC を構築する型である。これらはサステナビリティ報告など他の経営関連要素と統合され、一貫したサステナビリティ経営が可能となる。また、いずれの類型を採用しても、伝統的な BSC における業務プロセスへの落とし込みについては変わらない。すなわち、各視点におけるサステナビリティ経営戦略について、戦略テーマ、戦略目標、指標、実施項目を設定し、組織のアラインメントを図ることになる。

3.1.2. サステナビリティ戦略の業績評価

本節の最後にサステナビリティの業績評価について先行研究を取り上げる。前述した Epstein (1996) は BSC の測定可能性に注目してサステナビリティ指標との結び付けについて論じている。その際、企業において既に構築されている環境情報システムと従来の業績評価指標をリンクさせることを提案している。Kaplan and Norton (2001) は、BSC は報酬制度とのリンクが可能であるとして、社会・環境関連指標への動機付けのシステムとして機能しようと主張している。これにより、最終的に経済価値の向上へとつなげられることは Figge et al. (2002) においても取り上げられている。岡 (2008) は、SBSC を通じて、企業の環境と社会などの非財務パフォーマンスを評価する社会・環境関連指標を連携させることにより、経済・環境・社会を企業全体で統合することができるとしている。また、岡 (2012) は、SBSC は中長期的な業績を評価するシステムであると述べており、これはサステナビリティ・マネジメントにおいては欠かせない要素である。SBSC はエコ・エフィシエンシー指標を用いることにより、環境効率性と経済効率性の両方を同時達成しようとする

¹⁵ 岡 (2008) は、BSC の 4 つの視点の中に環境や社会の側面を組み入れるサブサンクション型、BSC に 5 つ目の視点として環境や社会を付け足すアディショナル型、BSC とは全く異なる新たな 4 つもしくは 5 つの視点を用いて SBSC を作成するインテグレーション型の 3 類型に整理している。

る目的において活用される（岡，2015）。また，サステナビリティの業績評価システムについて Morioka and Carvalho（2016）は，個人，特定の部門，およびプロジェクトによって分類できると述べている。それぞれにおいて業績評価を行うことにより，組織のあらゆるレベルでサステナビリティ志向の追求に方向づけることができる。

サステナビリティ戦略の業績評価は伝統的な BSC が有する非財務指標も測定できるという特徴を支えに，中長期的な観点から社会・環境関連指標を設定し，測定するものである。そしてそれは個人や特定の部門，プロジェクトごとに行うことができるものであり，最終的には経済指標に統合されるという方向性で研究が進んでいる。一方で，サステナビリティ関連指標は必ずしも財務数値で表すことができないものも存在するため，それらをどのように経済指標に統合するのか，あるいは独立した形で評価できるようにするのは，今後慎重な検討が必要になる。

3.2. 外部情報システムを活用するための SBSC

前節では組織内部のマネジメントの観点から SBSC の先行研究について取り上げた。本節では，SBSC における外部情報システムの活用の観点から先行研究を取り上げる。

従来のシステムにおいてもその成果としての業績を外部のステークホルダーに報告していたが，サステナビリティに関する業績の報告は，より広いステークホルダーに向けて行われる必要があるし，同時に GRI スタandard や SDGs，エコ・エフィシエンシー指標など外部からの情報提供によりサステナビリティ戦略や指標が設定される場合もある。このことから，サステナビリティ項目については，企業の内部と外部をつなぐ扉の様なものとして機能しうる。したがって，本稿では2つの方向からこのテーマを取り上げる。すなわち，企業から外部へ向けた外部報告目的の機能に関する研究と，外部から企業への，戦略の策定や指標の設定に役立つ情報提供システムとの連携機能に関する研究である。

3.2.1. 外部報告機能に関する研究

SBSC における外部報告システム活用に関する最初の論点は，組織外部への報告である。本節では SBSC の外部報告機能に関する研究について取り上げる。

Shaltegger and Wagner（2006a）は，サステナビリティ会計やサステナビリティ報告書との連携フレームワークの構築を提案している。企業がサステナビリティ業績の評価・管理・報告のために，SBSC，サステナビリティ（財務）会計とサステナビリティ報告の3つのアプローチを利用できると述べる。また，これら3つのアプローチは相互に関連しており，企業のサステナビリティ経営を促進するために一体となって機能していると述べている。これは SBSC が外部報告に関する情報提供システムとして機能するとともに，外部報告を通じて自社のサステナビリティ経営戦略の修正に役立てることができることも示唆している点で重要である。Maas et al.（2016）は，最後に企業内外のステークホルダーに報告することを提案している。企業外部のみならず，企業内部のステークホルダーにも報告することが SBSC のシステムに公式に組み入れられた場合，企業内部のステークホルダーに対してもアカウンタビリティが生じる可能性がある。Villiers et al.（2016）は，サステナビ

リティ報告と SBSC の 2 つの共通点を指摘している¹⁶。両者は共通点をもつことから、外部向けの GRI 評価指標などと内部管理のための SBSC 評価指標を結合できることを示している。八木 (2017) は、サステナビリティ報告は、企業の中・長期の価値創造能力を明らかにするために、企業評価やステークホルダーの意思決定のためのサステナビリティ情報をサステナビリティ報告書、CSR 報告書、統合報告書などの形で外部に開示するプロセスであると主張している。

SBSC の外部報告に関する研究では、まずサステナビリティの特質から導き出された企業の中長期的価値創造能力を外部に示す機能が重要である。そして、サステナビリティを基軸とした内部管理のための SBSC、それを報告形式に変換するサステナビリティ (財務) 会計と、サステナビリティ報告書、CSR 報告書、統合報告書などの報告ツールの統合によって外部報告機能としての役割が果たされることになる。その際、SBSC とサステナビリティ報告は共通点をもつため、統合がしやすく、また既存システムを活用するという点でも、導入の阻害要因を減少させることができる。検討が必要なのは、内部のステークホルダーへの報告である。内部ステークホルダーへの報告はサステナビリティ志向の組織文化の形成上非常に重要になると思われるが、問題はどのような報告形式をもつかである。公式の報告形式をもつのか、非公式の報告形式をもつのかは、企業のアカウンタビリティの拡張の問題に関わる。これは今後の研究において検討が必要である。

3.2.2. 外部の情報提供システムとの連携に関する研究

前節では、企業から外部へ報告するという、いわばインサイド・アウトのアプローチで SBSC と外部の関わりについての研究を取り上げた。本節では、外部情報システムから企業への情報提供によるサステナビリティ経営戦略の策定について先行研究を取り上げる。

Epstein (1996) は、企業において既に構築されている環境情報システムと従来の業績評価指標をリンクすることを提案している。Kaplan and Norton (2001) は、外部のステークホルダーとの良好な関係構築を築くことが重要であると主張する。臼谷 (2005) は、外部情報としては GRI の「サステナビリティ報告ガイドライン」の指標などが活用できると述べる。Möller and Schaltegger (2006) は、エコ・エフィシェンシー指標は SBSC 構築のためのデータ提供を行い、環境情報システムとして機能しうると述べている¹⁷。岡 (2009) は、サステナビリティ会計やサステナビリティ報告書からサステナビリティ情報を得るとしている。また、岡 (2010) では、SBSC にエコ・エフィシェンシー指標を組み入れることへの可能性を追求している。Maas et al. (2016) は、最初に企業に関連する社会・環境課題を認識し、最も重要な課題を経営戦略に組み入れて、サステナビリティ経営戦略とその関連目標を開発すると、具体的なステップを説明している。その目的として、GRI などの評価指標と内部管理のための業績評価指標を結合することにより、企業内部のサステナビリティ経営について透明性が高い情報を提供するという目的を指すとしている。前節で Villiers et al. (2016) の SBSC と外部システムの共通点について取り上げた。その共通点は、第 1 に

¹⁶ 共通点とは、第 1 に両方とも異なる視点とカテゴリーを使っていること、第 2 に両方とも株主以外のステークホルダーを含んでいることである。

¹⁷ 岡 (2010) においても、SBSC にエコ・エフィシェンシー指標を組み入れることへの可能性がケーススタディを通じて論じられている。

両方とも異なる視点とカテゴリーを使っていること（SBSCは環境・社会に基づく指標，サステナビリティ報告は経済，社会と環境パフォーマンス），第2に両方とも株主以外のステークホルダーを含んでいることである。これらは共通のフレームワークをもつことを示しており，指標の設定の問題に進む糸口を提供してくれる。

以上のように，GRIガイドラインなどの企業において既に構築されている外部情報システムとSBSCの業績評価指標の親和性の高さから，両者を統合することによってSBSCと外部情報システムの報告と指標設定という2つの機能がインタラクティブに機能する。これにより，組織内外部のステークホルダーと良好な関係を築くことができる。これはステークホルダー・エンゲージメントの問題であり，サステナビリティ経営において重要な課題の1つである。

3.3. 小括

社会的にサステナビリティが要請される現代においては，マネジメント・システムの中に明示的にサステナビリティに関する要素を組み込むことが望ましい。システム内に明示的に組み込むことで，そのシステムは影響システムとして組織構成員に働きかけ，企業の進むべき道へと構成員を方向づける。

現在のBSCはクローズド・ループ（循環型）の戦略マネジメント・システムとして発展を遂げている（Kaplan and Norton, 2008）。BSCは戦略をPDCAサイクルに基づいて，策定・実行・評価・修正という一連のプロセスを管理することができるシステムである。BSCを導入することで，組織全体が戦略実現に向けて方向づけられる影響システムとしての特性を有している。他のマネジメント・システムと比較して長期と短期のバランスや，財務と非財務的要素，ステークホルダーなど様々な面でバランスの取れたものになっている。しかし，現代の企業を取り巻く状況に照らし合わると特に欠けていると考えられる要素は，社会・環境的な視点である。

各視点にはそれぞれ，学習と成長には従業員，内部ビジネス・プロセスには経営者，顧客には顧客，財務には株主がステークホルダーとして設定されており，それぞれの視点に設定されたステークホルダーは，BSCがカバーできるステークホルダーということでもある。しかし，反対にシステムに明示するということは，これらのステークホルダーの範疇に入らない要素については，見過ごされてしまう可能性もある。その意味で，現代において重要なステークホルダーである企業外部の社会・環境的な視点が欠けている。

社会・環境的な視点をBSCが持たない証左として，これまでも多くの企業が社会的な視点，すなわち企業外部の視点を取り入れてきた。例えば，リコーは，理念として環境経営を標榜するとともに，BSCを導入する時に5つ目の視点として環境の視点を取り入れた。しかし，杉山ほか（2010）によれば，「企業活動を活性化するためのツールとしてのBSCを活用する中で，サステナビリティの視点と他の4つの視点（財務，顧客，内部プロセス，学習と成長）との因果関係は十分に関係づけられておらず，新たな第5の視点は孤立している，ないしは因果律の線が限定的にしか記述されていない例が多い」と，視点間

の連携がとれていないケースの多さが指摘されている¹⁸。BSCの限定的な外部性を補完しようとする試みが行われてきたものの、そのフレームワークの設計は十分な検討が必要であった。

しかしながら、これらの試みが行われてきたこと自体が、現代では企業が社会の一員として貢献することが求められていることの証である。前述したように、SDGsやパリ協定、CSV、ESG投資の増加など、社会発展に対して企業の貢献が求められていることを示す要素は数多くある。したがって、BSCに外部性を付与する方向性は現代の社会的要請に適っており、現代の企業のプラットフォームとなるシステムとして発展する可能性がある。

本章でみてきた社会・環境の視点をBSCに取り入れ、SBSCへと進化させる一連の研究は、BSCの提唱者であるKaplanの設計思想よりも優れているともいえる。Kaplan(2010)は、BSCはステークホルダー・アプローチをとっていないと主張している¹⁹。ステークホルダー・アプローチでは、「ステークホルダーは戦略に優先する」一方で、Kaplan(2010)が述べる「BSCアプローチ」では、「戦略はステークホルダーに優先する」といえよう。企業にとって最も重要視すべきは戦略であるという発想から、伝統的なBSCはステークホルダー・アプローチを取っていない。

一方で、SBSCの構築は株主、顧客、従業員や地域社会など多様なステークホルダーの利益を追求しようとする試みである。それはトリプル・ボトムラインを追求するマネジメント・システムの構築であり、そこでは経済性のみならず、社会・環境的な価値の向上が目指される。その際に重要なのは、國部(2017)による、企業という私的な空間に公共性を確保するともいえよう。これまでは企業という私的な空間において、その経済的価値を最大限に高めることが、主要なステークホルダーとして認識されていた株主へのアカウンタビリティを果たすことにつながっていた。しかし、サステナビリティが社会的に要請される現代においては、主要なステークホルダーは環境(environment)、社会(social)、企業統治(governance)と拡大してきている。これはすなわち、企業のアカウンタビリティも拡張していることと同義であり、IIRCフレームワークやサステナビリティ報告などの推進にも見て取れる。國部(2017)の述べる「無限のアカウンタビリティ」をSBSCがどのように顕現できるかは今後慎重な議論が必要であろうが、本章でみてきた通り、伝統的なBSCも時代とともに変化していくことが要求されているともいえるであろう。

おわりに

本稿は、トリプル・ボトムラインの向上を実現するマネジメント・システムに関して、重要となる要素とその先行研究について取り上げてきた。最後に、本章の総括と今後の課題を提示しておくことにする。

社会的にサステナビリティが意識される現代において、企業もまたサステナビリティ経

¹⁸ SBSCの類型研究においては様々なパターンが発見されており、その中で明確な因果関係をあえて持たずに設計しているものも存在する(Hansen and Schalteger, 2016)。

¹⁹ ステークホルダー・アプローチでは、「ステークホルダーは戦略に優先する」一方で、Kaplan(2010)が述べる「BSCアプローチ」では、「戦略はステークホルダーに優先する」と述べている。企業にとって最も重要視すべきは戦略であるという発想から、伝統的なBSCはステークホルダー・アプローチを取っていないのである。

営の取り組みが求められている。サステナビリティ経営は中・長期的な取り組みとなるため、サステナビリティ戦略の中・長期的なマネジメントが可能である BSC に注目した。はじめに、BSC のフレームワークを概観することで、戦略の策定・実行、検証、修正まで循環的にマネジメント可能であることを確認した。しかしながら、BSC は経済価値の向上に特化したシステムであり、社会・環境関連の価値向上を期待するには、企業のサステナビリティ戦略の策定に拠っており、いかなるフレームワークも提示されていない。すなわち、BSC は中長期的な戦略のマネジメントを可能にするものの、サステナビリティの視点に欠けていることが確認された。次に、BSC に欠けている視点を補うために、サステナビリティ志向の組織、すなわちトリプル・ボトムラインの創造を追求する組織が活用するシステムとしてどのような要素が重要になるのかを検討した。そこでは、BSC における経済価値の向上、すなわち財務の視点とそのプロセスである 3 つの視点に GRI や IIRC といったガイドラインやフレームワークと統合することで、サステナビリティ経営が可能になり、また、その実践を通じて、サステナビリティ志向の組織文化も醸成されることが確認された。更に、2000 年前後から研究が開始された SBSC を中心に先行研究を取り上げ、SBSC の 3 つの類型を基本に、活用する組織の目的に適合し、戦略や指標などは外部の情報提供システムと連携し、アウトサイド・インのアプローチで策定・設定されることで、経済価値への極端な偏りが回避できることが確認された。また、それは外部報告についても一貫して行える統合的なシステムとして機能しており、SBSC はステークホルダー・アプローチを取る点で、Kaplan and Norton の伝統的な BSC を凌ぐものであることが確認された。

他方で、いくつかの課題もある。まず、トリプル・ボトムラインをどのように評価していくのかに関しては、いまだ十分な議論が尽くされておらず、今後さらなる研究が必要である。SBSC の類型によって、経済価値に収斂するものや 3 種類の価値を独立させて評価するものなどがある。これらは、組織の種類や外部報告の形式などとも関連させて議論する必要があると思われる。さらに、サステナビリティ経営における組織変革の側面に関して、組織文化をマネジメント・コントロール論の範疇で議論できるかどうか、その点についても課題が残る。コントロール・パッケージなど新たな概念は表れているものの、今後さらなる慎重な議論が必要であるといえよう。

本稿では、トリプル・ボトムラインの観点から SBSC を中心に議論を重ねてきたが、理論フレームワークの精緻化や運用上の課題など、まだ十分に議論を尽くしてきただけではない。また、他方でサステナビリティ志向の組織は今後も増加することが予想されることから、SBSC に関する研究の必要性はこれからも拡がりを見せていくと予想される。今後は、本稿で残された課題に取り組むとともに、事例研究などを通じて更に研究を深めていきたいと考えている。

参考文献

- Butler, J. B., Henderson, S. C. and Raiborn, C. (2011) Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, *Management Accounting Quarterly*, Vol.12, No.2, pp.1-10.
- Department of Trade and Industry (in UK) (2003) *The SIGMA Guidelines- Toolkit Sustainability Scorecard*.
- Elkington, J. (1998) Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, *Environmental Quality Management*, Vol.8, Issue 1, pp. 31-51.
- Epstein, M. J. (1996) *Measuring Corporate Environmental Performance: best practices for costing and managing an environmental strategy*, Irwin professional publishing.
- Figge, F., Hahn, T. Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002) The Sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and the Environment*, Vol.8, No.6, pp.269-284.
- Figge, F., Hahn T., Schaltegger, S. and Wagner., M. (2003) The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management, Martin B., Rikhardsson P. M., Schaltegger S. (EDs.) *Environmental Management Accounting—Purpose and Progress*, Kluwer Academic Publishers, pp.17-40.
- Junior, A. N., Oliveira, M. C. and Helleno, A. L. (2018) Sustainability Evaluation Model for Manufacturing Systems Based on the Correlation between Triple Bottom Line Dimensions and Balanced Scorecard Perspectives, *Journal of Cleaner Production*, Vol.190, pp.84-93.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard : Measures that drive Performance : *Harvard Business Review*, January-February. (本田桂子訳 (1992) 「新しい経営指標 ” バランスド・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』4-5月号。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップ』ランダムハウス講談社。)
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston: HBS Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2007) 『BSC によるシナジー戦略 組織のアラインメントに向けて』武田ランダムハウスジャパン。)
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: HBS Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳

- (2009) 『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』 東洋経済新報社。)
- Kaplan, R. S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, No.10-074.
- Maas, K., Schaltegger, S. and Crutzen, N. (2016) Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting, *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.237-248.
- 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.
- Möller, A. and Schaltegger, S. (2005) The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, *Journal of Industrial Ecology*, Vol.9, No.4, pp.73-83.
- Morioka, S. N. and Carvalho, M. M. (2016) Measuring Sustainability in Practice: Exploring the Inclusion of Sustainability into Corporate Performance Systems in Brazilian Case Studies, *Journal of Cleaner Production*, Vol.136, pp.123-133.
- Nikolaou, I. E. and Tsalis, T.A. (2013) Development of a Sustainable Balanced Scorecard Framework, *Ecological Indicators*, pp.76-86.
- Porter, E. and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, pp.62-77. (編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 6月号, pp.8-31。)
- Schaltegger, S., and Wagner, M. (2006a) Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol.3, No.1, pp.1-19.
- Schaltegger, S., and Wagner, M. (2006b) Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting. In S. Schaltegger, M. Bennet, and R. L. Burritt(Eds.) *Sustainability Accounting and Reporting*, pp.681-697. Dordrecht; Springer.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: HBS Press.
- Smith, W. K. and M. W. Lewis (2011) Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, Vol.36, No.2, pp.381-403.
- Villiers, C., Rouse, P., and Kerr, J. (2016) A New Conceptual Model of Influences Driving Sustainability Based on Case Evidence of the Integration of Corporate Sustainability Management Control and Reporting, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp.78-85.
- Waruhiu, H. (2014) Rebalancing the Balanced Scorecard: Sequel to Kaplan and Norton, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.29, pp.116-124.
- 白谷健一 (2005) 「環境配慮型 BSC の構築」『関西大学商学論集』 第 50 巻第 5 号, pp.77-88。

- 岡照二 (2008) 「SBSC の意義とフレームワークに関する類型：ヨーロッパにおける SBSC 研究を中心として」『千里山商学』第 265 号, pp.1-24。
- 岡照二 (2009) 「サステナビリティ・バランス・スコアカード (SBSC) と持続可能性ガイドライン報告ガイドラインの連携」『社会関連会計研究』第 21 号, pp.25-37。
- 岡照二 (2010) 「環境コストマネジメントにおける環境パフォーマンス指標の役割：SBSC 構築に向けて」『原価計算研究』第 34 巻第 1 号, pp.91-101。
- 岡照二 (2012) 「サステナブル都市の実現に向けた自治体版 SBSC 構築の検討」『関西大学商学論集』第 56 巻第 4 号, pp.1-20。
- 岡照二・西谷公孝 (2015) 「カーボン SBSC フレームワークの構築とその有効性の検証」『社会関連会計研究』第 27 号。
- 國部克彦 (2017) 『アカウントビリティから経営倫理へ ―経済を超えるために』有斐閣。
- 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展 (2019) 『創発型責任経営 新しいつながりの経営モデル』日本経済新聞出版。
- 櫻井通晴 (2014) 「現代の管理会計ではいかなる体系が用いられるべきか？―マネジメント・コントロール・システムを中心に―」『専修経営学論集』第 99 号, pp.9-34。
- 杉山大輔・杉原太郎・井川康夫 (2010) 「企業サステナビリティを促進する次世代バランス・スコアカード」『年次学術大会講演要旨集』第 25 号, pp.606-610。
- 曹勁 (2018) 「企業のサステナビリティ経営におけるサステナビリティ・バランス・スコアカードの研究」『横浜国際社会科学研究』第 23 号第 1 号, pp.59-78。
- 八木俊輔 (2019) 「企業のサステナビリティ戦略とマネジメント・コントロール―ESG, 統合報告, SDGs への対応―」『経営学論集』第 89 集 (49) pp.1-7。
- 八木裕之 (2017) 「サステナビリティ戦略と会計」『會計』第 192 号第 5 号, pp.496-509。
- 横田絵理・金子晋也 (2014) 『マネジメント・コントロール』有斐閣。