



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

201704a

統合報告書におけるK P I と経営目標との関連性について

千賀 喜史

Current Management Issues



第二論文

統合報告書におけるKPIと経営目標 との関連性について

2016年6月30日

神戸大学大学院経営学研究科
國部克彦研究室
現代経営学専攻

学籍番号 130B406B

氏名 千賀 喜史

統合報告書におけるKPIと経営目標 との関連性について

氏名 千賀 喜史

目次

序章 研究課題	1
第 1 章 持続可能性における KPI の研究動向	5
1.1 持続可能性における KPI の先行研究	5
1.2 統合報告における KPI の先行研究	6
第 2 章 中期経営計画と KPI の継続性について	9
2.1 中期経営計画の実態	9
2.2 マテリアリティと中期経営計画との関連性	10
2.3 マネジメント・コントロールと KPI	11
2.4 バランスト・スコアカードと KPI	15
2.4 本研究における KPI について	17
第 3 章 6 つの資本と継続性についての分析	19
3.1 分析方法とサンプルの概要	19
3.2 使用されていた KPI	20
3.3 マテリアリティと 6 つの資本における割合について	21
3.4 継続性との関連について	25
第 4 章 結論と展望	27
参考文献一覧	30

序章 研究課題

近年、企業がステークホルダーを認識し、各ステークホルダーにあわせた報告形態を使用し開示している。当初は、企業の財政や経営状態を開示する目的で作られていた決算書類のみだったが投資家、金融機関、取引先、消費者、地域住民、組織に関心をもつか又はその影響を受ける個人、団体、さらには企業活動を行う上で関わるすべての人と対象が広がっている中で、その報告形態もステークホルダーにあわせた内容へと変化し、アニュアルレポート、ESG 報告書、CSR 報告書等様々に広がっている。報告の一方で、開示内容に合わせて企業の実態が変化しているかということと必ずしもそうではない。本来、企業が認識する事業環境にあわせて成長の軌跡を描き、経営方針、目標を設定、経営資源を活用した実績を報告するはず報告書類が、企業の実態を映したのではなく報告のために作られた報告内容になっているのではないか、という疑問を抱くのである。

そこで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。KPI は、未だ多様な解釈がされているが、経営ビジョンの実現、組織目標の達成という面では共通している。この KPI が本来の役割を果たすことによって、報告が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。一方、KPI が本来の役割を果たすべく経営目標と関連して設定されているのかを具体的に検証した研究は少ない。

したがって、本研究の目的は企業で導入が広がっている統合報告書に焦点をあて、統合報告書における KPI の実態を調査し、経営目標との関連性を調査したいと考えている。

2014 年 4 月、EU は、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 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り、日本でも 2015 年 6 月日本版スチュワードシップ・コード¹

¹企業が受託者責任を果たすためにまとめた行動規範のこと。英国企業財務報告評議

が施行・公表され、非財務情報が大きな注目を集めている。

同時に財務情報と非財務情報を関連づけた「国際統合フレームワーク」の普及が国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council,以下 IIRC）²によって進められており、日本においても2013年12月にフレームワークが発行されて、日本語にも翻訳され、その普及に弾みがついた。KPMG³による「日本企業統合報告に関する調査2015」では、日本企業の統合報告書発行数は205社と前年に比べ65社増加、その普及が加速度的に広がっている。

統合報告の目的は、短・中・長期的な企業価値創造のプロセスを投資家に説明し、様々な環境、社会問題が起きているなかで、企業がどの課題を重視するか（マテリアリティ）をステークホルダーと共に明らかにし、説明しようとする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⁴。しかしながら、本来成長分野における選択と集中を効率よく進めるはずの経営目標が形骸化している感が否めない。これらが、統合報告においては短・中・長期的な価値創造プロセスとして必要になってきているともいえよう。

短・中・長期的な価値創造を掲げる統合報告は、価値創造プロセスから導きだされた課題を、計画通り実行するために活用されるKPIが重要な要素を握っている。「国際統合フレームワーク」のガイドライン内にも「定量的指標（KPIや金額評価された指標など）及びそれらが提供される文脈は、組織がどのように多様

会が、2012年9月に英国企業株式を保有する機関投資家向けに策定した株主行動に関するスチュワードシップ・コード（The UK Stewardship Code）を模範として、金融庁で「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」が設置され、同検討会が2014年2月26日に「責任ある機関投資家の諸原則〈日本版スチュワードシップ・コード〉」を策定・公表された。

² チャールズ皇太子が立ち上げた Accounting for Sustainability（A4S）プロジェクトと GRI（Global Reporting Initiative）などによって2010年に設立され、企業の財務情報と、非財務情報、いわゆる ESG（環境・社会・コーポレートガバナンス）情報を統合した報告のフレームワークを開発している国際的な団体である。

³1970年に設立され、オランダを本部とする世界148か国にわたるグローバルネットワークに、113,000人のスタッフを擁するプロフェッショナル・サービスファーム

⁴先行研究にて明らかになっている。第2章2.1中期経営計画の実態にて後述。

な資本を利用し、資本に影響を与えるかを説明する上で極めて有益なものとなる」(IIRC,2013,1.11 項)、「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とが効果的に結び付けられる」(IIRC,2013,3.8 項)としてフレームワーク内に明記されている。だが、KPI の開示が報告義務を果たすということにはならない。企業の戦略実行を前提として企業の経営目標のもとに作成・管理されているのが KPI であり、比較可能性のない、場当たりの KPI では意味がない。また KPI の乱立は、中、長期的な価値創造に焦点をあてた統合思考に対しての意思決定及び行動に資することができなくなり、情報の開示が本末転倒なことになりかねない。

経営課題を確実に KPI に落とし込む手段の 1 つとして、マテリアリティが挙げられる。マテリアリティとは、企業が企業とステークホルダーの課題を設定し、企業独自で重要性を決める概念であり、Global Reporting Initiative (以下 GRI)⁵が発行している GRI ガイドライン G4⁶では特に重要視されている。また、継続性についても KPI を判断する上で重要な要素になる。複数期間にわたる KPI の設定は、企業の中・長期経営方針ともいえる中期経営計画の内容が確実に KPI に落とし込まれているかどうかを明らかにする上で有効だと考えられる。

これまで、企業の統合報告書に限定された KPI 指標についての研究はなく、サステナビリティ報告という側面での KPI 指標の実態調査は、Conner and Spangenberg(2008)、Skouloudis and Konstantinos(2009)、Roca and Searcy(2012)において調査が行われているが、日本企業を対象とした研究は行われていない。こうした問題意識の下に、3つのリサーチクエスチョンを提言したい。

- 1) 統合報告書に使用されている KPI の内容とその内容に傾向はあるのか？
- 2) 中期経営計画との関係性をさぐるにあたり、マテリアリティを設定している企業としていない企業では KPI に差や傾向があるのか？
- 3) マテリアリティを設定している企業と設定していない企業では、継続性の面で KPI においてどのような差があるのか？

⁵ 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非営利団体。非営利組織セリーズとテラス研究所の共同プロジェクトとして、1997年に設立された

⁶ あらゆる組織が利用できるサステナビリティ報告のための信頼できる枠組みを提供することを目的としているガイドライン。2000年に第1版(G1.0)、2002年に第2版(G2.0)、2006年に第3版(G3.0)、2011年に第3.1版(G3.1)、2013年に第4版(G4)が発行され、内容も改定されている。2015年12月31日より発行されるガイドラインはG4に基づかなければならないとされている。

これら3つのクエスチョンを明らかにすることによって現状の理解を深め、KPIと経営目標との関連性を調査し、統合報告のKPI設定において可能性を広げる研究としたい。

本論文の構成は、第1章で持続可能性におけるKPIの先行研究を整理する。特に海外に比べ日本での実証研究は少なく、統合報告におけるKPI研究の必要性について言及する。第2章では、企業の中期経営計画の実態を紹介し、マネジメント・コントロールの側面からKPIの役割を明らかにすると共に、KPIとバランスト・スコアカードとの関連性も触れ経営計画との関連性について整理し、本研究におけるKPIを定義する。第3章では、研究方法とサンプルの概要について述べ、分析結果を示す。第4章では、導き出された結論と研究上の貢献、限界をあきらかにした上で、今後の研究の展望を述べている。

第 1 章 持続可能性における KPI の研究動向

統合報告における KPI とは、どのようなものでどのような役割を果たすものなのか。IIRC による国際統合フレームワークでは、原則主義アプローチ⁷を採用しており、具体的な KPI を明示を推奨している。統合報告の KPI についての研究も様々な研究が進められているが、具体的な KPI についての研究がまだ少ない。したがって、企業の持続可能性という観点から KPI における先行研究について整理をして説明した上で、その後統合報告における KPI の先行研究について触れ、研究対象となる範囲を定めたい。

1.1 持続可能性における KPI の先行研究

企業の持続可能性の観点からの KPI については、多くの先行研究が存在する。大きくは 2 つに分けられる。持続可能性において KPI が必要とされる内容の研究と、実際の報告内容を調査して集計する実証研究である。

持続可能性報告において定量的な情報の必要性についての先行研究は Daub(2007)があげられる。Daub(2007)は、持続可能性報告書とし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のは Adams and Frost (2008)である。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パフォーマンス指標を明らかにしようとしたが、特定の指標が明らかになることはなかった。

報告内容の実証研究については、Skouloudis and Constantinos(2009)がギリシャにおける 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。

⁷ 国際統合フレームワークにて提唱されている考え方「組織それぞれの状況に大きな違いがあることを認めつつ、情報ニーズを満たす上で十分な比較可能性を確保するよう、柔軟性と規範性との間で適切なバランスを取ることを目的とするものである」(IIRC,2013,1.9 項)とあり、フレームワークも企業の活動領域によって大きく異なってくることから、企業独自で判断する余地を持たせている。

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た。さらに、すべての報告に組織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。

Gallego(2006)はスペインにおける 19 の会社を 2002 年に公表された GRIversion2.0 の指標を用いて分析を行っている。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った。Roca and Searcy(2012)は、カナダの企業における 94 社の持続可能性報告における 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 GRIversion3.1 の指標を調査し、94 社中 31 社でこの指標が活用されており、業種別の傾向が調査されていた。

日本における研究は、早くから KPI の必要性が述べられているものの、実証研究は少ない。國部他(2007)の第 10 回環境報告書・サステナビリティ報告書シンポジウムにて CSR と経営指標との関連性に触れ、社会的課題の解決を図るには KPI が重要な要素であることが触れられている。また、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ゆる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、具体的活用の施策について述べており、KPI が CSR において重要であるという点は共通している。

1.2 統合報告における KPI の先行研究

統合報告書における KPI の先行研究については、内容記述に踏み込んだ研究として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(Gurvitsh 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。

日本においても同様に非財務情報における KPI に関する研究は少なく、その必要性に言及する先行研究が多い。小西(2011)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 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 について考察している。「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。」(787 頁)とある。また、「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」(787 頁)ともあり、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 KPI を考察し、その有用性と懸念点を述べている。「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」(213 頁)と述べており、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・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」(225 頁)とマネジメントコントロールにおける 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(2014)が財務 KPI の面から研究を行っている。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されている。

これらから、統合報告において KPI など具体的な指標による管理についての必要性は述べられているものの、具体的な指標に関する研究は財務 KPI に関する研究のみで非財務 KPI に関するものはまだ行われいない。したがって、統合報告書における更なる具体的な指標の調査が求められると考える。

第 2 章 中期経営計画と KPI の継続性について

統合報告の目的である短・中・長期的な経営を実現するための 1 つの経営方針ともいえる中期経営計画が外部報告目的で形骸化される傾向について触れ、企業と社会の面から課題を整理し、限られた資源に優先順位をつけて重要性を決定するマテリアリティの側面から中期経営計画の関係性について整理し、と本来の目的である管理目的を果たすためにマネジメントコントロールにおける KPI の経営計画とのつながりと、バランス・スコアカードでの KPI の役割について整理し、本研究における KPI を定義したい。

2.1 中期経営計画の実態

日本においての中期経営計画に関する先行研究は、少ないがアンケートによる調査研究がおこなわれている。中條(2011)は、東京証券取引所へ上場している金融・証券・保険を除く会社へアンケートを送付、そのうち回答のあった 375 社では、中期経営計画を策定している企業は 87.7%、計画期間は 3 年間が 81.8%で次いで多いのが 5 年間の 13.7%であった。さらに、梶原他(2011b)は、東証一部上場企業へアンケート調査を実施、回答のあった 108 社では、経営計画が対象とする期間は 8 割弱が 3 年という期間を設定されている、と述べられており、一部上場の日本企業は 3 年～5 年の中長期での経営計画を策定していることが明らかになっている。また中條(2011)は策定目的についても調査し、策定目的の 65%が「投資家への説明資料」、外部に開示している企業は 64.7%であった、とあり自発的な外部ステークホルダーへの開示を促している。しかしながら、その経営計画が実行に移されているかというところではない。梶原他(2011a)は、社会的圧力が高まっていると認識している企業では、外部報告目的で経営計画を作成する傾向が強まるという統計結果が出たと述べており、続いて伊藤(2005)は、企業側においても中期経営計画・目標は策定するが、中長期的な業績への経営者のコミットメントがなく、実際には実現できないことが多いという状況も見られたと述べ

られており、中期経営計画が形骸化して本来の目的である内部管理ではなく、外部報告目的で形骸化している実態がうかがえる。したがって、中期経営計画のみならずステークホルダーと社会、企業にとっての重要性を課題として認識し、限られた資源を真に重要なことに集中するマテリアリティという考え方が重要になってくると考えられる。

2.2 マテリアリティと中期経営計画との関連性

マテリアリティという言葉の意味は「重要性」であり、GRIが発行するGRIガイドラインG4への導入を契機に急速に広まっている。GRIG4ガイドラインでは「組織が経済、環境、社会に与える著しい影響を反映している、またはステークホルダーの評価や意思決定に実質的な影響を与える側面であり、ある側面が報告書に取り上げるのに十分な重要性を持つかどうかの閾値である。」(GRI,G4,側面4.1 報告内容に関する原則)と定義されている。GRIにおいてマテリアリティは、企業とステークホルダーの課題抽出から始まり、次にそれらの優先順位づけ、そしてそれらを網羅した情報であるかといった流れで報告する。統合報告書においても「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,2013,3.17 項)とあり、指導原則に報告すべき対象としてあげられている。

課題の優先順位を決定するにあたりマテリアリティ・マトリックスという方法がある。マテリアリティ・マトリックスとは、縦軸にステークホルダーと社会にとっての重要性、横軸に自社にとっての重要性をとって2軸からの重要度を設定し課題を特定、視覚化して枠組みをするマテリアリティ評価プロセスの1つの方法である。(図1参照)日本企業においては、マテリアリティを認識している企業は多いものの、マテリアリティの評価プロセスを開示している企業は少なく、KPMGによる「日本企業統合報告に関する調査2015」では、統合報告書を発行している企業のうちマテリアリティの評価結果について開示しているのはわずか15%にすぎない。この公表している企業15%の内、マテリアリティ・マトリックスのような評価プロセスを開示しているのは71%だったと報告されている。

マテリアリティ・マトリックスは縦軸と横軸からなり、2軸の重要度が高い、低いによって評価が決まってくる。縦軸の設定では社外ステークホルダーへのインタビューやアンケート等、ステークホルダーコミュニケーションを通じて設定

し、外部との接触を通して優先順位を決めていく。横軸の自社にとっての重要性は、企業のミッション・ビジョンや中期経営計画から「社会的・経済的なインパクト」の優先順位を決める。GRIG4では、これら重要な側面やリスク、機会を定義するために実施したプロセスについて説明するとともに、このプロセスにステークホルダーがどのように関与したかについて説明せねばならない。また、統合報告書においても統合思考による価値創造プロセスの明記を推奨しており、ステークホルダーとの関係を組み入れた独自のビジネスモデルを企業で整理した上で優先順位を決定するとされている。このビジネスモデルの特徴は、「組織の使命とビジョンを踏まえつつ、外部環境を継続的にモニタリング・分析することによって、組織、戦略及びビジネスモデルに関連するリスクと機会が特定される。」(IIRC,2013,2.26項)とされており、あくまでも組織の使命と優先順位がベースにあることを示している。

したがって、マテリアリティを決めるにあたり組織のビジョンと中期経営計画は自社の重要性を決める上で重要なものであり、その中でも中期経営計画は具体的な経営課題をマテリアリティとして反映しているともいえる。

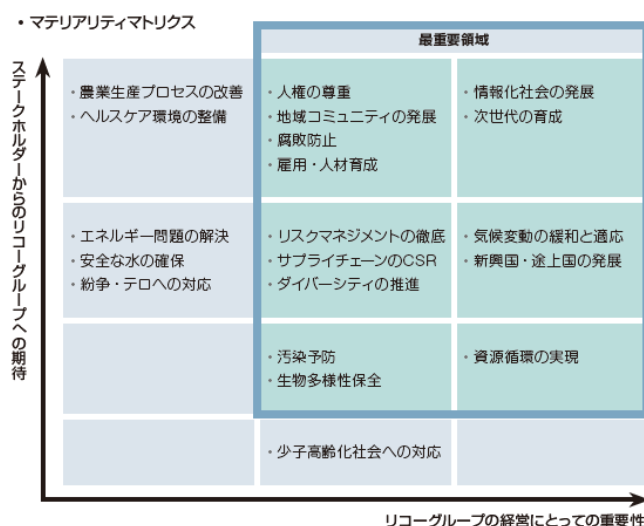


図1 リコー社のマテリアリティ・マトリクス

リコーグループサステイナブルレポート 2015 より抜粋

2.3 マネジメント・コントロールと KPI

中期経営計画を確実に実行に落とし込むための方策としてマネジメント・コントロールがあげられる。ここではマネジメント・コントロールと KPI の関連性に

触れ、経営計画との関連性がマネジメント・コントロールにおいても重要であることを紹介したい。

マネジメント・コントロールは、Simons(1995)によれば「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である」(Simons,1995,邦訳,37頁)と定義されている。この定義の特徴は2点からなり、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。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。マネジメント・コントロール・システムは4つのシステムからなりたっており、それぞれにコントロール・レバーが存在する。

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る。コントロール・レバーの内訳は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つである。これら4つのコントロール・レバーを活用して戦略をコントロールしていくが、これら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。

4つのコントロール・レバーのうち、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KPIについて触れられている。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つの点からアプローチする。

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修正的な行動のためのベンチマークを提供する、こと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」ことについては、当初問題意識として提示した実際の KPI 設定において中期経営計画と関連付けられているかという部分で「関連させているか」という側面では密接に関係していると言えよう。

Simons(1995)によると、これらの設定において「期待された成果を確実に達成し、逆機能的な効果を最小化するためには、尺度は客観的で、安全で、反応的でないといけない。」(Simons,1995,邦訳,173 頁)と同時に「だが、経営の課題に対してこうした理想的な特性をみたくすることは困難である」(Simons,1995,邦訳,173 頁)と述べられており KPI 設定における困難さが伺える。

また Simons(1995)は、戦略計画作成の面からもマネジメント・コントロールについて述べおり、戦略計画作成は戦略面での不確実性に集中すべきであり上級マネジャーを巻き込むことで優れた双方向型のシステムになると仮定されるが、長期計画作成システムは全社ぐるみで活用されているわけではなく、改訂版の行動計画と直結しているわけではない。したがって、戦略計画作成システムは双方向型の展開には活用することができないとされている。

4 つのコントロール・レバーのうち、4 つ目の「双方向型コントロール・システム」とは、「マネジャーが部下の意思決定行動に定期的に個人的に介入するために活用する公式的な情報システム」(Simons,1995,邦訳,183 頁)である。マネジャーが認識した独自の戦略的不確実性⁹にもとづき、自分たちが関心を示す情報を明示することにより、組織構成員が関心を向けるべき事項を明確にし、そうした事項をとおして探索活動を活性化させ、組織ぐるみの対話のための議題を提供し、継続的な対話を可能にし、またルーティンな経路以外からの情報収集を動機づける。要するに刻一刻と変化する環境変化に関する情報提供と新しい行動計画による変化への対応をする情報システムを構築することであるが、戦略計画作成は、戦略を形成するためのシステムではなく、戦略を実行するためのシステムなので

⁹ 自社の現在の戦略に対して脅威を与えたり、それを弱体化させる恐れがある不確実性及び不足事象のこと (Simons,1995,邦訳,180 頁)。

ある。

ただし、この戦略計画のあり方を変えようとも試みている。「戦略計画作成は、診断型のコントロールの用具であり、新しい戦略のイニシアティブは、戦略計画作成を通じて開発されるものではなく、双方向型のコントロールを通じて開発される。双方向型のコントロールは、事業領域システムによって提供される制約の範囲内で戦略面での新しいイニシアティブの開発を導く。」(Simons,1995,邦訳,217 頁)とあり、これまでの伝統的な戦略計画形成したものをコントロールしようという流れから、戦略計画形成をコントロールして、計画作成へ落とし込むという新しい流れへ変化されることはできないかと問題提起している。

それを実現する上で「双方向型のコントロール・システム」がキーとなる診断型の目標に不足事象対応用の緩衝装置の付加することを提言している。

これは公約となる利益計画書の中に戦略的不確実性に注意力を集中するために利益目標を固定した到達目標として見なすわけではなく、状況の変化にもとづきながら、ボトムアップによる利益目標の定期的な改定などを要請し、年間を通じて修正される柔軟な利益計画への提案である。これらから経営計画においては、必ずしも継続性のもとめられるわけではなく、環境の変化に対して柔軟な対応こそが、その経営計画としての役割を果たす重要なポイントである旨がうかがえる。

マネジメント・コントロールの側面から新しい KPI の役割を提唱しているのが森口(2013)である。森口(2013)は、KPI の役割期待の展開を Anthony のマネジメント・コントロール論からの考察を展開し、KPI の機能の中に「早期警報型(Early Warning Type)」が内在されている点に着目、Simons のマネジメント・コントロールの枠組みにもとづき研究をしている。森口(2013)は「診断型コントロール・システム」のように意図した戦略の実行システムと「対話型コントロール・システム」¹⁰のような戦略の創発を目指したシステムとの間の溝は深く、戦略的不確実性の認識をサポートするようなシステムを組み込むことができれば、より効果的に対話型のコントロール・システムを機能させることができる、と述べている。

その内容は、部下のマネジャーたちはその職位に求められる範囲に応じて双方向の対話に従事しているが、このような議論と対話を繰り返すことによって、仕事の進め方、価値提案の内容、または事業戦略そのものを変える必要性などが明

¹⁰ Simons,1995 では、双方向型のコントロール・システムと表現されていたが、森口は対話型コントロール・システムと表現している。内容はほぼ同義だと思われる。

らかになり、議論や対話は組織学習を促進しボトムアップのアクション・プランや実験から、戦略に変化がもたらされる可能性がでてくる、というものである。

さらにそれらを補うため「診断型のコントロール・システムにおける「戦略実行型」に加え、伝統的な「産業別成功決定要因型」という役割を発展させたマネジャーたちの戦略的不確実性に対する認識をサポートする「早期警戒型」の役割をもたせることで、主要業績変数（KPI）を媒介として、診断型コントロール・システムと対話型のコントロール・システムを結び付け、戦略の実行と創発を一連のプロセスとして包含した新しいマネジメント・コントロールの枠組みを提示するに至ったものである」（242 頁）とあり、新しい KPI マネジメント・システムを提唱している。

他にもマネジメント・コントロールにおける KPI の活用方法については、非財務情報の側面から櫻井(2015)が「企業のマネジメントコントロール・システムに非財務業績指標を統合させるには 3 つの方法がある。第 1 は、予算管理に組み込む方法である。ただ、財務業績を中心とする予算編成と統制のプロセスでは、非財務業績の指標を継続的な管理に結び付けにくい。第 2 は、中期経営計画において非財務業績の目標を掲げる方法である。目標値とは中期経営計画を掲げるのが一般的である。第 3 に PDCA のマネジメント・サイクルを前提とした、マネジメントコントロール・システムの中で継続的なシステムを持つには、バランスト・スコアカードが理想的である」（172 頁）と述べており、ここでも中期経営計画へ盛り込むことが重要視されている。

2.4 バランスト・スコアカードと KPI

KPI が世間へ広がったきっかけの一つとして、バランスト・スコアカード（以下 BSC）があげられる。BSC は、Kaplan と Norton により開発された経営管理手法である。経営戦略から重要な成功要因を設定し、それを戦略マップの作成を通して整理する。そしてそれを最終的に評価指標に変換し、日常の活動の中でモニタリングすることで、戦略目標を実践する手法である。

BSC は財務尺度だけで管理することの限界を克服しようと提案されたものである。財務尺度は遅行指標であり、過去の行動の結果たる成果に関する報告をするものとして財務指標のみに頼りすぎるのは、長期の価値創造を犠牲にして、短期業績のための短期の行動を促すことになる。よって将来の将来の財務業績ドラ

イバーである先行指標に関する尺度で財務業績尺度を捕捉する。先行指標は財務尺度、非財務尺度にかかわらず組織体のビジョンや戦略から導き出されるという考え方にのっとった経営管理手法であり、企業価値評価において4つの視点（財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習の視点）から業績評価指数をパフォーマンスドライバー（重要成功要因）として設定し、経営戦略の着実な実行のため、PDCAサイクルを回せる仕組みになっている。パフォーマンス・ドライバーとは、目的と手段を可視化するのに使用されるもので将来の成果に影響と与える要因である。

また、BSCは環境・社会面のからもその有効性が指摘されており「BSCを導入することにより環境経営の財務的な側面と物理的な側面の両方の認識を促進することができ、環境経営の実施において有効である」(Schaltegger and Burritt, 2000,p.155)など、経営目標としての環境目標を設定することと同様のことが期待できると考えられる。

KPIはBSCにおいて重要な役割を果たす。4つの視点から落とししてきたパフォーマンス・ドライバーをベースに現場単位のデジタル化された具体的な目標値にまで落とし込み、さらにそれを固定することなく、継続したPDCAを回すダブルループ型学習¹¹を通して常に改善していく仕組みで重要な位置を占める。

近年では、BSCの派生型として持続可能性面での指摘として Sustainability Balanced Scorecard（以下SBSC）のという考え方も提唱されている。背景としてBSCの運用面においての問題が指摘されている。具体的には「BSCの仕組みでは、持続的な戦略という視点が抜けており、環境、社会といった側面が完全に独立した形で扱われている点で問題がある」(Gminder and Bieker,2002,P.6)、
「BSCの4つの視点でくくりながらも、環境（Environmental）と社会(Social)の両方の視点から考える指標が有効である」(Epstein and Wisner,2001,P.6)と
など、4つの視点のみでは環境・社会面からは不完全であり、BSCの4つの視点に5つ目として環境・社会面をあわせた持続的な戦略の視点を加えることが提唱されている。これらを解決すべくBSCの4つの視点に環境や社会など持続可能性（Sustainability）の視点を加えたBSCが考案され、SBSCと呼ばれている。

岡(2008)は「バランスト・スコアカードの4つの視点に、環境や社会の視点

¹¹ 既存の枠にとらわれず、問題解決のために規制概念から変えていき、改善を目指していくような学習

を追加的に加えた視点を加えることで、SBSC を持続可能な企業価値評価において、伝統的な BSC の 4 つの視点（財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習と成長の視点）に、環境や社会の視点を追加的に加えることにより、BSC は企業が経営活動を実施する上での持続可能性に対する業績を評価するサステナビリティ業績評価システムとして機能し、さらには、戦略マップを同時併用することで、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を確保する戦略サステナビリティ・マネジメントシステムとしても機能する」(3 頁)と述べている。Figge et al.(2002)は、「BSC は戦略的目標を達成するのに有用な方法であり、持続可能性のマネジメントをするにおいても同様のことが言える」(p.272)と述べており、さらに「SBSC は、経済面、環境面、社会面の 3 つの評価指標を明確にして、それらを統合する有効な手法であり、単体で成立する指標を全体のマネジメントに組み込むことができる」(p.273)と主張しており、これらから環境や社会といった要素が、全社的な戦略目標に近いところから実行するにあたり、SBSC は戦略目標管理ツールとして優れたものであるという部分は共通している。

以上 BSC、SBSC は財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習の視点、持続可能性の視点、これらの視点を可視化させるパフォーマンス・ドライバー(重要業績指標)として KPI を活用しており、経営戦略や中期経営計画を KPI にまで落とし込む一つの方法として期待できる。

2.4 本研究における KPI について

KPI そのもの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 KPI の定義について考察し、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整理し、考察している。Simons(1995)における定義は、「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,邦訳,P.131)と定義されているが、Simons の著書「Management Control Systems」の改定ごとにその意味は変わっている。

櫻井(2015)にいたっては 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、本研究においては、「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。次章では具体的にどのような KPI が経営目標とのつながりを持っているといえるのか統合報告書における KPI の具体的な調査をおこなった。

第3章 6つの資本と継続性についての分析

この章では、統合報告書に記載されている KPI の実際の分析を行なう。まずは分析方法とサンプルの内容について整理し、実際に抽出された KPI の使用回数と内容の傾向について検討する。その後経営計画と KPI との関連性を調査するため、企業とステークホルダーの重要性を把握するマテリアリティの側面と、KPI がどの程度の期間計測されているのかという継続性の面から分析を実施した。

3.1 分析方法とサンプルの概要

統合報告書を発行している企業の多くが東証一部上場の企業ということもあり、日本企業の動向を調査するため日経 225 銘柄を対象に調査を実施した。東洋経済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」と回答した企業の統合報告書に該当する報告書を調査。「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、統合報告書内の要約情報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。統合報告書におけるハイライトには「At glance」「財務・非財務サマリー」「財務データ」など別名称で表現され、複数年にわたり記録された指標も対象にしている。

3.2 使用されていた KPI

使用されていた指標の数とその割合は表 1 のとおりである。合計 531 個が使用されていた。356 個が 1 回しか使用されておらず、2 回使用されているのが 60 個、3 回使用されているが 37 個、4 回使用されているのが 20 個となっており、約 7 割の指標が 1 回しか使用されておらず、使用回数が 1 回～3 回の指標が全体の約 85% を占めていた。

表 1 KPI の使用回数別割合

単位:個		
使用回数	個数	割合
1	356	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%

指標の財務指標と非財務指標の割合については表 2 のとおりである。財務指標が 312 個で全体に占める割合の 58%、非財務指標が 219 個で 42% という数字であり、非財務指標の全体に占める割合が高く、財務指標の割合に近づいていた。

表 2 財務と非財務の割合

単位:個		
	指標数	割合
財務指標	312	59%
非財務指標	219	41%

使用回数が 1 回から 3 回までの指標のうち、財務指標と非財務指標の内訳個数は表 3 のとおりである。いずれも財務指標の個数が多かった。

表 3 財務と非財務の回数別個数

単位:個				
	1回	2回	3回	合計
財務	189	38	25	252
非財務	167	22	12	201

使用回数の多い具体的な指標名として 10 回以上使用回数があった KPI を整理したのが表 4 の通りである。使用回数が多かったのは ROE(株主資本利益率)が最も多く 58 回使用されていた。その次に営業利益で 56 回、売上高 53 回、総資産 49 回、当期純利益 47 回、ROA(総資産当期純利益)37 回、自己資本比率 36 回と財務指標が多くみられた。非財務情報では最も使用回数が多かったのが、従業員全体(連結)で 34 回、研究開発費が 29 回、CO2 排出量(全体)・設備投資額が 26 回、従業員(日本)が 13 回、従業員(海外)が 12 回であった。

表 4 使用回数別 KPI 一覧

単位：回	
KPI名	使用回数
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 (総資産当期純利益)	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
CO2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株当たり当期純資産(BPS)	20
1株当たり配当額	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

3.3 マテリアリティと 6 つの資本における割合について

マテリアリティとは企業にとって、企業とステークホルダーの課題を設定し、企業独自で重要性を決める概念である。これら課題と重要性の認識が、KPI の設

定に影響を及ぼすのかどうか確認するため、マテリアリティが有る企業と無い企業によって企業で資源配分に差がでるのかどうかを確認する。資源配分では「国際統合フレームワーク」で提示されている6つの資本¹²「財務資本」「製造資本」「知的資本」「人的資本」「社会関係資本」「自然資本」にそった内容で、KPIをそれぞれの資本に分けて調査した。

企業としてマテリアリティが有る企業か無い企業かの判断は、企業とステークホルダーでマテリアリティとして課題とその重要度を設定しているか、いないかの判断である。それらを客観的に判断するにあたり、統合報告書内にマテリアリティ・マトリックスの掲載及びマテリアリティの特定に関するプロセスが掲載されているか、また、サステナビリティレポートにおいてマテリアリティの特定プロセスが掲載されているかどうかを参考にして判断した。マテリアリティの設定が有る企業群をマテリアリティ有り、マテリアリティの設定が無い企業をマテリアリティ無しで表現した。その結果が表5である。統合報告書を発行している73社中、マテリアリティ有りの企業群は16社で22%、マテリアリティ無しの企業群は57社であり78%であった。¹³

¹² 国際統合報告フレームワーク（IIRC,2013,2.15項）にて規定されており、人的資本は戦略を開発・実践する能力、ロイヤルティ、意欲など。製造資本は建物、設備、社会インフラなど。知的資本は特許やライセンス、知見、システム、手順など。社会資本は共有された規範、主要なステークホルダーとの関係など、自然資本は空気、水、土地、生物多様性、生態系の健全性など。

¹³ マテリアリティが有る企業群:アステラス製薬、東芝、パナソニック、リコー、帝人、三菱ケミカルホールディングス、富士フイルムホールディングス、TOTO、フジクラ、丸紅、伊藤忠商事、三井物産、三菱商事、大成建設、積水ハウス、日立建機。以上16社。

マテリアリティが無い企業群:協和発酵キリン、武田薬品工業、塩野義製薬、大日本住友製薬、中外製薬、エーザイ、第一三共、三菱電機、富士電機、安川電機、明電舎、日本電気、富士通、パナソニック、シャープ、SCREENホールディングス、富士重工業、KDDI、りそなホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ、大和証券グループ、野村ホールディングス、損保ジャパン日本興亜ホールディングス、MS&ADインシュアランスグループホールディングス、第一生命保険、東京海上日動火災保険、アサヒグループホールディングス、キリンホールディングス、J.フロントリテイリング、丸井グループ、東京トーム、東レ、王子ホールディングス、旭化成、信越化学工業、宇部興産、資生堂、昭和シェル、旭硝子、太平洋セメント、双日、豊田通商、住友商事、大林組、小松製作所、クボタ、NTN、三菱重工業、川崎重工業、大日本印刷、三井不動産、西日本旅客鉄道、日本郵船、商船三井、川崎汽船、ANAホールディングス、中部電力、関西電力、以上53社。

表 5 マテリアリティの設定割合

単位:社		
	会社数	割合
マテリアリティ有り	16	22%
マテリアリティ無し	57	78%

マテリアリティが有る企業群と無い企業群の KPI 項目数の違いについては表 6 のとおりである。マテリアリティが有る企業群で使用されている KPI の項目は合計 211 個、マテリアリティが無い企業群で使用されている KPI の項目は合計 434 個であった。6 つの資本に分けて算出したところ、マテリアリティが有る企業群は、多い個数の順から「財務資本」、「自然資本」、「人的資本」、「社会資本」、「製造資本」、「知的資本」となった。マテリアリティが無い企業群は多い個数の順から「財務資本」、「自然資本」と「人的資本」は同じ、「製造資本」、「社会資本」、「知的資本」の順になった。

表 6 6 つの資本別 KPI 項目数

単位:個		
資本別	マテリアリティ有り	マテリアリティ無し
財務	126	245
自然	33	64
社会関係	11	20
人的	26	64
製造	9	35
知的	6	6
合計	211	434

次にマテリアリティが有る企業群と無い企業群で KPI の使用指標数を調査した。結果は表 7 である。t 検定による検定の結果も付した。マテリアリティが有る企業は 1 社当たり合計 25.88 回、マテリアリティが無い企業は 1 社当たり合計 16.95 回とマテリアリティが有る企業群が多かった。各指標別に見ていくと「財務資本」ではマテリアリティが有る企業が 1 社当たり平均 18.06 回に対して、マテリアリティが無い企業は 1 社当たり平均 16.95 回、「自然資本」においてはマテリアリティが有る企業が 1 社当たり平均 2.50 回に対して、マテリアリティが無い企業は 1 社当たり平均 1.86 回、「社会資本」においてはマテリアリティが有る企業が 1 社当たり平均 0.69 回に対して、マテリアリティが無い企業は 1 社当たり平均 0.47 回、「人的資本」においてはマテリアリティが有る企業が 1 社当

り平均 2.81 個に対して、マテリアリティが無い企業は 1 社当たり平均 2.46 個、「製造資本」においてはマテリアリティが有る企業が 1 社当たり平均 0.94 個に対して、マテリアリティが無い企業は平均 1.02 個、「知的資本」においてはマテリアリティが有る企業が 1 社当たり平均 0.88 個に対して、マテリアリティが無い企業は平均 1.47 個という結果が出ており、マテリアリティが有る会社の方が「製造資本」「知的資本」以外すべての資本において使用回数が多いという結果が出た。t 検定については、マテリアリティが有る企業群が「人的資本」のみ 5% 水準で有意な結果が出たが、それ以外の資本では有意差がいらなかった。

表 7 1 社あたりの平均使用指標数

資本別	単位: 個	
	マテリアリティ有り	マテリアリティ無し
財務	18.06	16.95
自然	2.50	1.86
社会関係	0.69	0.47
人的	2.81*	2.46
製造	0.94	1.02
知的	0.88	1.47
合計	25.88	24.23

*は 5% 水準で有意。(いずれも両側検定)

次にマテリアリティが有る企業群と無い企業群で使用回数が多い順の指標名についても調査した結果が表 8 である。「財務資本」においては、マテリアリティ有りの企業群では、ROA と総資産の使用回数がマテリアリティ無しの企業群に比べて多かった。「自然資本」においては、水使用量、CO₂ 排出量、エネルギー使用量が共に多く、順位には若干バラつきがみられた。「社会資本」については、育児休職者制度が上位を占めているが、マテリアリティが無い企業群は、男性利用者、女性利用者に関する項目が見られた。「人的資本」については、共に従業員数全体が一番多く使用されており、従業員日本、従業員海外などが従業員の員数を管理する KPI が多く使用されていた。「製造資本」については、設備投資額が共通して多く使用されていた。「知的資本」については、研究開発費が共に多く使用されており、特許取得(保管)件数、特許出願件数が共通して使用されていた。非財務 KPI は、その企業独自で行っている CSR 活動を KPI 化するなどの特徴が見られた。

表 8 マテリアリティの有無別使用回数の多い KPI 一覧

単位:回

資本	マテリアリティ有り	使用回数	マテリアリティ無し	使用回数	
財務	ROE (株主資本利益率)	13	営業利益	46	
	総資産	12	ROE (株主資本利益率)	45	
	売上高 (全体)	11	売上高 (全体)	42	
	ROA (総資産利益率)	11	当期純利益	38	
	営業利益	10	総資産	37	
	当期純利益	9	-	-	
自然	水使用量	3	CO2排出量 全体	23	
	CO2排出量 全体	3	エネルギー使用量 全体	6	
	製品使用時のCO2排出量	2	水使用量	5	
	エネルギー使用量 全体	2	電力使用量	3	
	温室効果ガス	2	廃棄物最終処分量	3	
	製品使用時水消費量	1	廃棄物排出量	2	
	「水を大切に」に関する数値目標	1	温室効果ガス	2	
	削減貢献量	1	廃棄物総発生量	2	
社会関係	育児休職制度 取得数	1	育児休職制度 男性利用者数	3	
	企業市民活動費支出 国内 海外	1	育児休職制度 取得数	3	
	国内サプライヤー遵守項目の基準達成率	1	育児休職制度 女性利用者率	2	
	CSR調達方針の徹底 説明会参加	1	育児休職制度 女性利用者数	2	
	CSR調達方針の徹底 調査実施	1	社会貢献総支出金額	2	
	相談・通報制度の利用件数	1	-	-	
	人的	従業員数 全体(連結)	9	従業員数 全体(連結)	2
	従業員数 日本	4	従業員数 海外	2	
従業員数 海外	3	従業員数 日本	2		
女性管理職比率	2	障がい者雇用率	2		
休業災害度数(グループ)	2	従業員数 アメリカ	2		
労働災害度数率	2	従業員数 ヨーロッパ	2		
平均勤続年数	2	従業員数 アジア	2		
取締役人数	2	女性管理職数	2		
従業員数 全体(単体)	2	従業員数 本体	2		
障がい者雇用率	1	従業員数 全体(単体)	2		
従業員数 グループ別	1	社外取締役比率	2		
地域別従業員構成比	1	労働災害度数率	2		
-	-	女性比率(従業員)	2		
製造	設備投資額	6	設備投資額	2	
	連結対象会社数(新会社及び連結子会社)	2	設備投資額(有形固定資産取得額)	2	
	4.8L以下節水便器出荷率	1	子会社数 連結	2	
	固定資産合計	1	パイプラインプロジェクト数	2	
	設備投資額(有形固定資産取得額)	1	子会社数 国内	2	
	-	-	子会社数 海外	2	
知的	研究開発費	7	研究開発費	7	
	特許取得(保有)件数	2	研究開発費対売上高比率	2	
	特許出願件数	2	特許取得(保有)件数	2	
	一人あたり年間平均研修時間(研修)	1	実用新案件数	1	
	研究開発人員	1	特許出願件数	1	
	研究開発費対売上高比率	1	研究実績に関する論文・学会発表数	1	

3.4 継続性との関連について

継続性については、KPI が継続的に使用されているかを判断する上で重要な要素になる。IIRC の「国際統合フレームワーク」の中でも「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 2013,3.55 項)と規定されており、複数期間にわたる KPI の設定は、企業の中・長期経営方針ともいえる中期経営計画の内容が確実に KPI に落とし込まれているかどうかを明らかにする上で有効だと考えられる。したがって、KPI の記録期間を継続性の判断基準とし、マテリアリティが有る企業群、無い企業群とで 6 つの資本別に比較したのが表 9 である。t 検定による検定の結果も付した。その結果、マテリアリティが有る企業群が「財務資本」において年数が多く 1%水準で有意な結果が出た。「自然資本」「社会資本」においてはマテリアリティ無しの企業群よりも年数が少なく、それぞれ 5%水準、1%水準で統計的に有意な結果が出た。これは、マテリアリティが有る企業群の「財務資本」における記録期間が長い、「自然資本」「社会資本」においては短くそれぞれの記録期間の方向性が違うことを示している。

表 9 資本別 KPI の記録年数

資本	単位:年	
	マテリアリティ有り	マテリアリティ無し
財務	7.2**	6.13
自然	4.92*	6.29
社会関係	3.55**	5.48
人的	5.24	6.21
製造	6.06	5.78
知的	5.07	4.72
平均	5.46	5.77

**は 1%水準で有意。*は 5%水準で有意。(いずれも両側検定)

第 4 章 結論と展望

本論文は、統合報告書における KPI について、各 KPI の使用状況の調査し、企業の重要性にもとづいた KPI が使用されているのかについて調査するため KPI を 6 つの資本に分類して、マテリアリティの有無による構成割合と継続性に関する調査を行った。調査の結果からいくつかの発見があった。

1 つ目のリサーチクエスチョン「統合報告書に使用されている KPI の内容とその内容に傾向はあるのか？」に関しては 2 つ発見があった。統合報告書において非財務指標の割合が増えてきたことは、遅行指標から先行指標も考慮した KPI による管理が進んでおり、これは KPI の役割が管理及び監視の目的から、成果を導出すパフォーマンス・ドライバーとしての役割へ変化してきている点である。2 つ目は、使用回数別の KPI では、使用回数が多い指標の 8 割を財務指標が占めていたことは、統合報告書においても財務指標は定型化された KPI が多く、非財務指標がまだ未成熟であることを表しており、比較可能性の面からも整備しなければいけない状況がうかがえる。

2 つ目のリサーチクエスチョン「中期経営計画との関係性をさぐるにあたり、マテリアリティを設定している企業としていない企業では KPI に差や傾向があるのか？」については、経営目標から落とされているか落とされていないかを、マテリアリティの有無で判断し、有る企業群と無い企業群での KPI の項目数と使用指標数について調査した。結果、使用指標数において差はほぼなかったが、項目数においては、マテリアリティ有りの企業群が 16 社しかない割に項目数が多い。これは項目設定においてなんらかの工夫をしている可能性がある。

3 つ目のリサーチクエスチョン「マテリアリティを設定している企業と設定していない企業では、継続性の面で KPI においてどのような差があるのか？」については、継続性を記録年数の長さで判断し、マテリアリティがある企業群とない企業群で調査した。結果、マテリアリティが有る企業群で特に「財務資本」「自然資本」「社会資本」において差があり、有意であることが確認できた。これら 3 つの資本はマテリアリティの重要度において比較的早い段階からステークホルダーとの関係が築けている可能性がある資本であり、マテリアリティの優先順位に

あわせて報告期間に落とされている可能性がある。また、報告期間において「財務資本」においてマテリアリティが有る企業群は長く、「自然資本」「社会資本」は短くなっており、方向性が違っていた。理由として考えられるのは「財務資本」においてはステークホルダーと企業において継続性の重要性が一致しているものの、「自然資本」「社会資本」においてはステークホルダーが取り巻く環境が変化しやすい可能性がある。これは「財務資本」は決算報告などこれまでの歴史が蓄積されステークホルダーと合意に至っている要素が多いが、「自然資本」「社会資本」はまだ歴史も浅く、マテリアリティの課題設定におけるステークホルダーとの関係はまだ新しく、課題特定と優先度の設定において試行錯誤をしている可能性がある。マテリアリティは組織が経済、環境、社会に与える著しい影響を反映するものであり、常に企業をとりまく環境は変化しており、その要求に合わせ、企業の経営戦略とともに変化するものである。KPIはマテリアリティに伴った経営目標を実行するために存在していることから、その実態にあわせて変化しているといえよう。これは Simons(1995)のマネジメント・コントロールにおいて提唱する環境不確実性にあわせた診断型コントロール・システムの目標に不足事象対応の緩衝装置の付加することにより、経営戦略計画の作成が戦略を形成するためのシステムではなく、戦略を実行するためのシステムとして、KPIが新しい役割を求められているとも考えられる。今後は、ステークホルダーと社会における重要性において課題特定と優先度の設定に至るプロセスの調査と、企業における重要性において経営戦略として企業が認識し目標として認識しているかを確認するため、中期経営計画への内容まで踏み込んだ調査が求められる。

本論文は、これまで具体的な KPI の指標を調査し、マテリアリティと継続性といった面から考察した論文はなく十分に貢献できるものである。しかしながら、経営目標との関連性については、マテリアリティの有無のみで中期経営計画の内容との関連性を示すことはできず、KPI への落とし込むプロセスを十分に証明するといった面では十分とはいえない。また、継続性の面においては 3 つの資本の差に有意性が見られたが、記録期間が長いか短いかという側面からの関連性については調査できていない。記録期間が長いから一概に良いとも言えず、Simons のマネジメント・コントロールにおいて提案されている通り、経営目標に不足事象対応型の緩衝装置をつけるなど経営計画においては環境の変化に対して柔軟な対応こそが、その経営計画としての役割を果たす重要なポイントであるともいえ

ることから、継続性が短い方が逆に環境変化に柔軟に対応できている企業であるとも言える。これらから経営目標と継続性の関係については、統合報告書のみならず他の媒体も含めて今後もさらなる調査が求められる。

参考文献一覽

- Adams,C.A.,Frost,G.R.(2008)“Integrating sustainability reporting into management practices.”,*Accounting Forum*,Vol.32,No.4, pp. 288-302.
- Conner,O.M.,Spangenberg,H,S.(2008)“A methodology for CSR reporting:assuring a representative diversity of indicator across stakeholders,scales,sites and performance issues”,*Journal of Cleaner Production*,Vol.16,pp.1399-1415.
- 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.
- De Villiers,C.,Rinaldi,L.,Unerman,J.(2014) “Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research.”,*Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.27,No.7,pp.1042-1067.
- Epstein,M.,Wisner,P.(2001)“ Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC”,*Balanced Scorecard Report*, Vol.3,No3, pp.8-11.
- Hindley,T.,Buys,P.W.(2012)“Integrated reporting compliance with the Global Reporting Initiative framework: An analysis of the South African mining industry”,*The International Business & Economics Research Journal (Online)*, Vol.11,No.11, pp.1249-1260.
- Higgins,C.,Stubbs,W.,Love,T.(2014) “Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting.”,*Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.27,No7,pp.1090-1119.
- Gurvitsh,N.,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.
- Gminder, C.U., Biker, T. (2002) “Metrics and Corporate Social Responsibility by using the Sustainability-Balanced Scorecard”, *Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network*, pp.23-26.
- 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.
- Oshika, T., Saka, C. (2015) “Created Value as Sustainability KPIs for Integrated Reporting”, *Available at SSRN 2547339*.
- Roca, L.C., Searcy, C. (2012) “An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.20, No.1, pp.103-118.
- Schaltegger, S., Burritt, R. (2000) “Analysis of indicators disclosed in corporate Reporting” *Review of Sustainable Business*, Greenleaf Publishing.
- Skouloudis, A., 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., Kourmoussis, F. (2010) “Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: evidence from Greece.” *Journal of Cleaner Production*, Vol.18, No.5, pp.426-438.
- Van Zyl, A.S. (2013) “Sustainability and integrated reporting in the South African corporate sector.” *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, Vol.12, No.8, pp.903-926.
- Simons, R. “Levels of Control, Boston, MA”, *Harvard Business School Press*, 1995. 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.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001), “The Strategy-Focused Organization”, *Harvard Business School Published by arrangement with Harvard Business School*

- chool 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
ト・スコアカード』,東洋経済新報社.
- 伊藤 嘉博(2005)「バランスト・スコアカードと環境パフォーマンス指標の統合」
『環境管理』第 41 卷第 5 号, pp64-70.
- 伊藤邦雄(2014)『新・企業価値評価』日本経済新聞出版社。
- 岡照二(2008)「BSC から SBSC への進化～シグマ・プロジェクトを中心として～」
『関西大学商学論集』第 52 卷第 6 号, 139-153 頁
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣(2011a)「日本企業の経営計画の実態 (上)」『企業
会計』第 63 卷第 11 号,1656-1663 頁.
- 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣(2011b)「日本企業の経営計画の実態 (下)」『企業
会計』第 63 卷第 12 号,1838-1848 頁.
- 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 卷,5-15 頁.
- 小西範幸・神藤浩明(2014)「統合報告の制度と実務」『日本政策投資銀行設備投資
研究所』, 経済経営研究 第 35 卷第 1 号.
- 國部克彦,川村雅彦,江尻良(2007)「第 2 特集 第 10 回環境報告書・サステナビ
リティ報告書シンポジウム CSR と経営指標--社会的課題を測る KPI.」
『週刊東洋経済』, 第 6065 卷,106-113 頁.
- 櫻井通晴(2015)『 管理会計 [第六版]』同文館出版.
- 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.
- 中條祐介(2011)「中期経営計画情報の自発的開示行動とその企業特性」『會計』第
180 号第 6 号,805-819 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 号第 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 卷,29-39
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 2-3 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.

International Integrated Reporting Council (2013)「国際統合報告フレームワーク日本語訳」, http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf

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」. <http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/integrated-reporting-article/documents/integrated-reporting-20160407.pdf>