学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏　　名	曹　勁
学　位　の　種　類	博士（経営学）
学　位　記　番　号	国府博甲第 51 号
学 位 授 与 年 月 日	令和 2 年 9 月 30 日
学 位 授 与 の 根 拠	学位規則（昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号）第４条第１項及び横浜国立大学学位規則第５条第１項
研究科（学府）・専攻名	国際社会科学府経営学専攻
学 位 論 文 題 目	企業のサステナビリティ経営と SBSC に関する研究
論 文 審 査 委 員	主査　横浜国立大学　八木　裕之　教授 横浜国立大学　高橋　　賢　教授 横浜国立大学　大森　　明　教授 横浜国立大学　中村　博之　教授 横浜国立大学　君島　美葵子　准教授

近年、SDGs（Sustainable Development Goals）、ESG（Environment, Social, Governance）投資やパリ協定などの登場以来、環境・社会課題の解決に企業が積極的に取り組むことが求められるようになっている。そこでは、サステナビリティ経営およびサステナビリティ戦略の重要性が増し、これらを遂行するための方策を導き出すことが喫緊の課題となっている。特に、企業内部で経営理念の従業員への浸透、戦略実行のための予算や人材の十分な確保、合理的な業績指標や評価システムの開発などが重要となっている。

本論文は、管理会計の視点から、企業のサステナビリティ戦略を実現していくためのツールを探求した。具体的には、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）をサステナビリティ戦略に対応したマネジメント・ツールとして位置付け、特に経済的・環境的・社会的要素を組み込んだサステナビリティ・バランス・スコアカード（Sustainability Balanced Scorecard : SBSC）に着目し、以下の 3 つの研究課題を設定した。

（1）企業のサステナビリティ経営への BSC の適応可能性、およびサステナビリティ要素を組み入れた BSC すなわち SBSC の構築の必要性を明らかにする。

（2）企業のサステナビリティ経営における戦略的意思決定、業績評価・管理、情報開示システムと SBSC とのリンク、およびこれらにおいて SBSC が果たす役割を明らかにする。

（3）（1）と（2）の検討を踏まえて、現代企業のサステナビリティ経営に対応した SBSC の開発および SBSC を中心とした体系的マネジメントモデルの構築を試みる。

第 1 章では、企業のサステナビリティ経営の意義とそれに対応した管理会計の展開と研究課題を明らかにした。まず、企業のサステナビリティ経営は環境経営、CSR（Corporate Social Responsibility）、CSV（Creating Shared Value）経営を含む包括的なコンセプトであるが、いずれも企業の存続と成長のために、経済・環境・社会価値が統合された企業価値の創造を目指している。近年、こうしたサステナビリティ経営に対応した様々なサステナビリティ管理会計手法についての研究が展開されている。この中で、中長期的な戦略としてのサステナビリティ戦略を遂行するための有力なツール

として、BSC や SBSC に注目し（Butler *et al*., 2011; Hansen and Schaltegger, 2016; Journeault, 2016; Junior, *et al*., 2018; Mio *et al*., 2016; Sundin *et al*., 2010; 岡、2010; 曹、2018; 竹原他、2016）、以上の 3 つの課題を設定した。

第 2 章では、BSC の歴史と機能、およびそのサステナビリティ経営への適用可能性を明らかにし、SBSC への展開を考察した。BSC は企業または他の組織が将来のビジョンと戦略を実現するために、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長などの視点から戦略マップを作成して KPI を設定し、実行を管理するマネジメント・ツールである。2000 年以来、Figge *et al*.（2003）、Kaplan and Norton（2004）などを代表として、環境・社会的要素を組み込んだ BSC や SBSC に関連する研究が注目されてきている。SBSC を構築する方法としては 4 つのアプローチが考えられる。1 つ目は、従来の BSC の視点の枠組の中に環境・社会要素を部分的に組み込む部分統合法である。2 つ目は、環境・社会要素と指標をすべての BSC の視点に組み込む完全統合法である。3 つ目は、環境・社会の指標を一つの視点に集約する追加法である。4 つ目は、従来の BSC の視点に代えて、環境と社会との関係から導き出された新たな視点に基づいて構築する派生法である。この 4 つの方法に基づいて、現代の企業のサステナビリティ経営戦略に対応した新たな BSC モデル、すなわち SBSC を開発することが可能となる。

第 3 章では、SBSC の意義と機能を明らかにしながら、サステナビリティ経営における各要素と SBSC とのリンクの可能性を考察した。まず、日本と海外の SBSC に関する先行研究レビューの結果に基づいて、SBSC は 2000 年前後、イギリス、ドイツなどの欧州各国を中心に理論・事例研究が進められ、食品業、小売業、発電所、ホテル、空港、化学工業などのサステナビリティ先進企業で活用されていることを示した。次に、SBSC が企業のサステナビリティ経営において、サステナビリティ戦略への支援、サステナビリティ業績評価・管理への役立ち、サステナビリティ報告とのリンクおよびステークホルダー・マネジメントの促進という 4 つの機能を持つことから、これを用いることで、サステナビリティ戦略、目標の構築、計画、実施、評価、報告といった一連のプロセスのマネジメントが可能になることを示した（八木、2017）。最後に、インサイド・アウトとアウトサイド・インという 2 つの視点に基づいて、企業のサステナビリティ戦略の策定と実行（戦略的意思決定）、サステナビリティ業績評価・管理、サステナビリティ報告のそれぞれのマネジメン・システムと SBSC のリンクが可能なことを示した。

第 4 章では、企業のサステナビリティ経営における戦略的意思決定の意義を明らかにし、これに対応する SBSC の機能と有用性を考察した。すなわち、BSC や SBSC は、戦略的投資、インタンジブルズ・マネジメント、リスク・マネジメント、サプライチェーン・マネジメントにおけるそれぞれのマネジメント・システムと連携することで、経営者の意思決定に役立つ財務と非財務情報を提供し、最終的にサステナビリティ経営の戦略意思決定を支援できる有効なマネジメント・システムとして機能していることを明示した。また、キリンビール、三菱東京 UFJ とアクゾ・ノーベルなどの SBSC 企業の導入事例を踏まえて、SBSC のサステナビリティ戦略意思決定に関する企業実務への適用可能性、有用性および今後の課題を検討した。

第 5 章では、企業のサステナビリティ経営における業績評価・管理の重要性を明らかにし、これに対応する SBSC の機能と有用性を考察した。すなわち、経済面・環境面・社会面を統合した企業のサステナビリティ経営において、SBSC はサステナビリティ戦略に関する目標、KPI とアクショ

ンプランの策定から、サステナビリティ業績の測定、評価、報告と改善、報酬制度との連動までの各プロセスに財務および非財務情報を提供することで、サステナビリティ業績の向上とサステナビリティ戦略の実行を支援するための有効なマネジメント・システムとして機能していることを明らかにした。また、SIGMA プロジェクト、ゼネラリグループ、飲食企業と林業企業などの SBSC 導入事例を通じて、SBSC のサステナビリティ業績評価・管理に関する企業実務への適用可能性、有用性および今後の課題を検討した。

第 6 章では、企業のサステナビリティ経営における外部報告の意義と利用を明らかにし、これに対応する SBSC の機能と有用性を考察した。すなわち、企業がサステナビリティ報告を作成、利用する際には、SBSC は、企業価値創造の可視化、内部管理のための指標と外部評価指標の統合、企業と多様なステークホルダーとの信頼関係の構築を支援できるマネジメント・ツールとして機能していることを明示した。さらに、エーザイ、衣料品小売業 R 社などの事例研究に基づいて、SBSC のサステナビリティ報告に関する企業実務への適用可能性、有用性および今後の課題を検討した。

第 7 章では、第 4、5、6 章での検討結果を踏まえ、サステナビリティ経営における SBSC の役割を整理した上で､SBSC を中心としたサステナビリティ･マネジメントの新たなモデル（SBSC･SMM）の構築を試みた。同モデルの特徴は 3 つである。

1 つ目は、前述したインサイド・アウトとアウトサイド・インの 2 つの視点から、サステナビリティ戦略の策定と実行（戦略的意思決定）、サステナビリティ業績評価・管理、サステナビリティ報告という 3 つのマネジメント・プロセスを有機的にリンクさせることができる。インサイド・アウト視点によるサステナビリティ経営は、戦略の遂行に焦点を当てて、サステナビリティ戦略の策定、実施、検証と伝達という一連のプロセスをリンクさせることである。このようなサステナビリティ経営は、戦略の策定と実行を最優先し、外部報告の内容が内部の戦略的思考から決定され、外部に伝達されていくという特徴がある。一方で、アウトサイド・イン視点は、企業がステークホルダーとのコミュニケーションを通して、彼らのニーズに対応したサステナビリティ報告を作成することで、これを反映した業績評価指標を開発し、サステナビリティ戦略を再考、改善するプロセスが実施される。そこでは、外部ステークホルダーとのサステナビリティ・エンゲージメントが戦略構築において重視されるという特徴がある。SBSC・SMM のモデルは、この 2 つの視点を同時に考慮してサステナビリティ・マネジメントを実施することで、戦略を遂行するとともに、企業外部のステークホルダーの異なる要求を満すことを目指している。

2 つ目は、SBSC が、サステナビリティ経営に必要な財務情報と非財務情報を提供することで、サステナビリティ戦略の策定と実行（戦略的意思決定）、サステナビリティ業績評価・管理およびサステナビリティ報告をリンクさせることができる。

具体的には、まず、サステナビリティ戦略において、SBSC を通じてその達成のためのプロセスを可視化し、関連目標を設定する。次に、 SBSC における全社的戦略目標を部門と個人の経常業務に組み入れ、それぞれの業績評価と報酬制度に連動させる。そして、戦略の目標値と達成度を比較分析するために、サステナビリティ・マネジメント・コントロールを通じて、サステナビリティ業績の改善が図られる。さらに、SBSC における業績指標を外部向けのサステナビリティ報告にサステナビリティ情報として提供し、企業のサステナビリティ経営の取り組みと成果を外部ステークホルダーに明らかにする。また、サステナビリティ報告を通したステークホルダーからのフィードバ

ック情報は、次期のサステナビリティ戦略の策定、目標計画、予算管理のために活用されることになる。

3 つ目は、各マネジメント・プロセスにおける最も重要なステークホルダーがこのモデルに明示されていることである。企業がサステナビリティ経営の各プロセスを実施する際には、それぞれのステークホルダーとの積極的なコミュニケーションおよび良好な関係の構築が必要である。また、SBSC で視点や戦略目標などを設定する場合にも、関連するステークホルダーのニーズを考慮に入れることが重要である。

こうした特徴を持つ SBSC を中心としたサステナビリティ・マネジメントモデルを導入することによって生み出される効果としては、以下の 4 点が挙げられている。

第 1 に、サステナビリティ戦略の策定と実行、サステナビリティ業績の評価と改善、サステナビリティ情報の外部への開示といったプロセスを相互に関連付けながら進めることができる。

第 2 に、企業内外のサステナビリティ指標の統合を促進することで、サステナビリティ戦略を遂行すると同時に、企業の透明性を高める。

第 3 に、ステークホルダー・エンゲージメントおよび、様々なステークホルダーとの関係性の構築を促進する。

第 4 に、企業の長期的な価値創造を実現すると同時に、環境・社会問題の解決にも貢献できる。

また、本章では、サステナビリティ経営において SBSC を活用する際に、5 つの留意点も提示された。

第 8 章では、本論文の要約、研究の成果および今後の展開を提示した。本論文の貢献としては、3 つが挙げられる。まず、サステナビリティ経営と BSC に関する日本と海外の先行研究を整理して体系化すると同時に、企業を取り巻く自然社会環境の変化と将来シナリオに基づいて、従来の BSC から将来のサステナビリティ経営に対応した BSC すなわち SBSC へ進化する理由と改善方法を提示したことである。次に、SBSC の先行研究レビュー、および国内外の SBSC を導入した先進企業の事例研究を踏まえて、SBSC の特徴またはサステナビリティ経営における各マネジメント・プロセスにおける役割を明らかにしたことである。最後に、企業のサステナビリティ経営を支援するために、新たな SBSC を中心とした体系的マネジメントモデル（SBSC・SMM）を提案したことである。

審査結果の要旨

１．本論文の目的

本論文の目的は、サステナビリティ経営における SBSC の機能を明らかにし、SBSC を中心とした体系的サステナビリティ・マネジメントモデルを構築することである。

２．本論文の構成・内容

本論文は、序論と 8 つの章から構成される。序論では、研究目的と論文構成が示され、第 1 章では、サステナビリティ経営の意義とこれに対応した管理会計の展開と研究課題が明らかされる。第 2 章では、BSC のサステナビリティ経営への適用可能性と SBSC への展開方法が考察される。第 3 章では、サステナビリティ経営におけるマネジメント・プロセスと SBSC の機能が明らかにされ、

両者のリンクの可能性が検討される。第 4 章では、サステナビリティ経営における戦略的意思決定と SBSC の機能と有用性が考察される。第 5 章では、サステナビリティ経営における業績評価・管理と SBSC の機能と有用性が考察される。第 6 章では、ステナビリティ報告と内部マネジメント・システムの関連性とこれを支援する SBSC の機能と有用性が示される。第 7 章では、サステナビリティ経営と SBSC のリンクを精緻化し、SBSC を中心としたサステナビリティ・マネジメントモデルが構築される。第 8 章では、SBSC 領域における今後の研究の方向性が検討される。

３．評価

本論文では、SBSC をサステナビリティ戦略の有力なマネジメント・ツールとして位置づけ、その構造と機能を明らかにし、SBSC を中心としたサステナビリティ・マネジメントモデルを提示している。その学術的貢献として、以下のことがあげられる。第 1 に、SBSC の構造と機能を類型化し、SBSC モデルや SBSC 事例の特徴と今後の展開の可能性を体系的に明らかにした。第 2 に、サステナビリティ経営を構成するマネジメント・プロセスにおける SBSC の機能を体系化した。第 3 に、サステナビリティ経営を支援する、SBSC を中心とした新たな体系的マネジメントモデルを提示した。一方、解決すべき課題として、以下のことがあげられる。第 1 に、サステナビリティ戦略の対象期間の明確化である。第 2 に、SBSC に関連する組織とステークホルダーに関する考察である。ただし、これらの課題は、今後、研究を重ねることによって解決できる性格のものであり、本論文の基本的な研究価値を損なうものではない。

４．結論

以上の審査結果に基づき、審査員一同は、曹勁氏の学位請求論文『企業のサステナビリティ経営と SBSC に関する研究』が、博士号審査の審査基準の要件①に照らして、博士（経営学）の学位を授与するに値するものと判断する。