

連環型サステナビリティ会計の構築と展開

八 木 裕 之

1. はじめに

本稿は「連環型サステナビリティ会計の構築と展開」をテーマとする共同研究グループの3年間にわたる研究成果の概要を明らかにする。主な内容は『横浜経営研究』第37巻第2号「サステナビリティ会計特集号」に掲載されている研究成果と研究期間中に刊行された研究成果から構成される。

2. 研究の背景

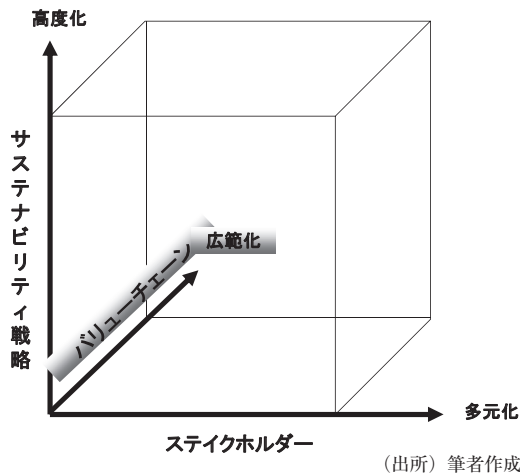
2010年以降、日本企業のサステナビリティ活動について大きな影響を及ぼす多くの社会的動向が生まれてきている。2010年にSR (Social Responsibility) のマネジメント規格であるISO26000が制定されると、2013年にはCSR (Corporate Social Responsibility) 開示情報のグローバルスタンダードであるGRI (Global Reporting Initiative) サステナビリティ報告ガイドラインの第4版 (GRI, 2013) が発行され¹、さらにサステナビリティ戦略を経営戦略に統合する思考に基づく国際統合報告フレームワーク (IIRF: International Integrated Reporting Framework) が公表された。2015年には、サステナビリティに関連する国際的な目標としてSDGs (Sustainable Development Goals) が国連サミットで採択され、企業の経営戦略にそれらを統合することが求められた (United Nations, 2015)。2016年には、パリ協定が採択され、企業にも長期の温暖化対策が求められるようになった (United Nations, 2016)。

企業のサステナビリティ活動を投資家の立場から評価して投資を行うSRI (Socially Responsible Investment) では、株式投資市場でSRIが大きな割合を占めるEUや米国と比較すると、日本では、その割合は必ずしも高くなかったが (JSIF, URL, ESIF, 2016など参照)、2014年にスチュワードシップ・コード (金融庁, 2014)、2015年にコーポレートガバナンス・コード (東京証券取引所, 2015) が相次いで設定されたことで、サステナビリティマネジメントとその情報開示に関する経営戦略上の重要性が高まっている。

こうした状況の中で、企業には、活動の経済面・環境面・社会面を統合したサステナビリティ

¹ 2016年にはEUの財務報告でのサステナビリティ情報開示に対応したGRIサステナビリティ報告ガイドラインスタンダードが公表されている (GRI, 2016)。

図表1 サステナビリティ活動の展開の方向性



戦略の構築が不可欠となっている。そこでは、環境面や社会面に関連する問題の深刻化が進み、ガイドラインや目標の共有によってその国際的な認識が広がるにしたがって、サステナビリティマネジメントの対象領域の拡大と多元化が急速に進んでおり、企業の取り組みもさまざまなサステナビリティ対象領域に対応した戦略の策定と統合が必要になっている。これらの関係は図1に示される通り、戦略の高度化、ステイクホルダーの多元化、バリューチェーンの広範化の方向性を持つものと考えることができる。ただし、サステナビリティ戦略の高度化を図っていくためには、企業や社会の経済的価値とサステナビリティ領域のステイクホルダーが持つ社会的価値との関係を明らかにする必要がある。サステナビリティ戦略が高度化するにしたがって、より大きな経済的価値と社会的価値を同時に生み出す共通価値創造を目指すCSV (Creating Shared Values) が求められることから (Porter, Kramer, 2011, 長谷川, 2016)、サステナビリティ戦略の構築もしくは分析においては、経済的側面と社会的側面を結びつける会計情報が不可欠になる。

本稿では、広範化するバリューチェーンおよびバリューチェーン上のストックへの環境的・社会的影響を対象としたサステナビリティ管理会計モデルと、多元化するステイクホルダーの意思決定に有効なサステナビリティ会計情報を提供するサステナビリティ報告会計モデルの考察を行うと同時に、ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスを通して戦略的目標が設定され、マネジメントと情報開示が連環するサステナビリティ会計モデルを構築する。本稿では、同モデルを連環型サステナビリティ会計モデルと名付けてその構想を検討する。

3. サステナビリティ管理会計の展開

3.1 サステナビリティマネジメントのためのガイドライン

現在、企業のサステナビリティに関わる課題もしくは中長期目標に大きな影響を与えているものとしてSDGsと地球温暖化対策のためのパリ協定があげられる。SDGsは2030年を目標年とする国際的なサステナビリティ目標体系である。そこでは、17の領域（貧困、飢餓、健康と福祉、

教育、ジェンダー、水と衛生、エネルギー、経済成長と労働、産業とイノベーション、平等、街と住環境、生産と消費、気候変動、海洋、森林、平和、協力関係）についての目標とこれを実現するための169のターゲットが設定されている。SDGsは、各国が行動計画、政策やイニシアチブにこれを反映させて達成を図る責任を有していることを示すと同時に、企業などがSDGs達成のために大きな役割を果たすことも明示している。（UN, 2015, pp.10-28）。

SDGsが採択された同じ年に、気候変動枠組条約第21回締約国会議で採択されたパリ協定では、同条約締約国に対して、2020年以降の気候変動への貢献目標を策定することを義務づけている（UN, 2016）。日本では2030年度にGHG（Greenhouse-Gas）を2013年比で26%削減することを約束すると同時に、独自の取り組みとして、2050年までにGHGを80%削減することを公表している。日本政府は、こうした目標を実現するための地球温暖化対策計画を策定して政策に反映していることから、2030年や2050年を達成年度としたGHGの中・長期削減目標を策定し、行動を進める企業が増えてきている（八木, 2016）。

こうした目標体系に対応していくための代表的ガイドラインとしてはISO26000があげられる。同規格は、組織のSRを、組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任と定義している。SRの中核課題としては、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展があげられている（ISO, 2010, 同訳, 40頁, 79-81頁）。

同規格では、3つのことが重視されている。第1に、組織の戦略である。組織はSRの中核課題などとの関連性を見極め、重要性の判断に基づきながら組織全体にSRを組み込んでいくことが必要となる。SRの中核課題の下にはいくつかのより詳細な課題が掲げられ、課題には具体的な行動などが例示されている。同規格はハンドブック的な機能を担っており、その実行や組み合わせは各組織の戦略にゆだねられている。第2に、多元化していくステイクホルダーとの間に対話の機会を作り出すステイクホルダー・エンゲージメントである（ISO, 2010, 同訳, 41頁）。そこでは、ステイクホルダーへの単なる情報開示やコミュニケーションを超えたステイクホルダーとのパートナーシップの構築が示唆されている。第3に、バリューチェーンである。グローバル企業だけでなくバリューチェーン上でリンクする中小企業や途上国の企業へのSRの普及が強く意識されている（ISO, 2010, 183-217頁など参照）。このことは、本規格の作成プロセスにおいて、先進国と途上国からさまざまなステイクホルダーが起草のためのエキスパートとして参加するマルチステイクホルダーアプローチが採用されていることから窺い知ることができる。こうした3つの重点は、本稿の図表1で示したサステナビリティ活動の方向性と合致するものである。

3.2 サステナビリティマネジメントのための管理会計

ISO26000はハンドブック的な性格を持っていることから、適用企業がその戦略にしたがってマネジメント構築を行っていくためのマネジメントツールとしても機能する。サステナビリティマネジメント全体をマネジメントする有力なツールとしては、この他にもCSRカード、バランス・スコアカード（BSC：Balanced Scorecard）などがあげられる（竹原他, 2016）。

CSRカードは、企業が推進するサステナビリティ戦略の重点領域をスコアカードによってマネジメントするツールである。これを適用している代表的企業である日産自動車では、同カードを用いてサステナビリティ領域間のバランスと短期視点と長期視点のバランスを分析し、社

会からの要請を踏まえたサステナビリティ活動を目指すことで、企業の成長と社会の発展のバランスを実現することを目指している(日産自動車, 2016, 10頁)。具体的には、8つのサステナビリティ領域(環境, 安全, 社会貢献, 品質, バリューチェーン, 従業員, 経済的貢献, コーポレートガバナンス・内部統制)が設定されており、各領域について長期ビジョンと取り組みの柱が示された上で、目標, 進捗確認指標, 2年間の年度実績と評価, 次年度以降の取り組みが明示されている(日産自動車, 2016)。

BSCは、周知の通り、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「人材と変革(学習と成長)の視点」という4つの視点に基づいて、ビジョンと戦略を実現していくためのマネジメントツールである。サステナビリティの要素を取り入れた環境・社会配慮型BSCでは、「業務プロセスの視点」に「規制と社会のプロセス」が設定され、環境, 安全衛生, 雇用, 地域社会に対するサステナビリティ活動が顧客の視点を通して財務の視点に結びつくことが示されている(Kaplan, Norton, 2004, 竹原他, 2016)。また、サステナビリティ戦略を明確に打ち出し、財務目標との同時達成を目指すSBSC(Sustainability Balanced Scorecard)も登場しており、そこでは、経営戦略に必要な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がマネジメントされる(Hansen, Schaltegger, 2016)。

3.3 サステナビリティ・バリューチェーン・マネジメントのための管理会計

企業のマネジメントの対象となるバリューチェーンは、図表1で示されている通り、広範囲化する傾向にあり、サステナビリティ・バリューチェーン・マネジメントの必要性が高まっているが、部品点数などが多いメーカーなどですべてのバリューチェーンを把握するのは容易ではない。最も取り組みが進んでいる領域の一つとしてはGHG排出量削減活動があげられる。同活動に関する会計はカーボン会計と呼ばれ、その情報開示に関するものがカーボン報告会計、マネジメントに関するものがカーボン管理会計である(八木, 2016)。カーボン会計では当該事業者が直接排出するGHG(スコープ1)と、当該事業が消費するエネルギーから発生するGHG(スコープ2)に加えて、スコープ1・2以外のバリューチェーンで発生するGHG(スコープ3)を把握する。カーボン会計の研究は緒に就いたばかりであるが、代表的なモデルとしてはバリューチェーン上のもの、サービス、環境負荷のフローに基づきながら、マテリアルフローコスト会計と環境予算マトリクスを組み込んで、個別事業体ごとの良品コストとロスコスト、環境負荷を連動させながら測定・マネジメントするカーボン会計マトリクスがあげられる(大森他, 2015, 八木, 2016)。

同モデルは、実際の企業データを参考にしながら構築された適用可能性が高いモデルであるが、経常的に運用していくにはリアルタイムにバリューチェーン上でのデータを共有することが必要になってくる。そのための有効なツールとして注目を集めているのが、インダストリー4.0に代表されるIoT(Internet of Things)を用いたマネジメントである。企業間の情報共有化には問題点も多く存在するが、国際社会共通の社会的課題であり、エネルギー・原材料費削減, 売電などの形で経済的評価と結びつけやすいカーボン会計はIoTに適合する可能性が高い(八木, 2016, 小川, 2016)。

3.4 地域を対象としたサステナビリティ管理会計

サステナビリティ・バリューチェーン・マネジメントの対象を特定の地域もしくは特定の属性

をもつ物質に焦点を当てたサステナビリティ管理会計としては、バイオマス環境会計があげられる。同会計は、経済（林業、農業、エネルギー産業など）の振興と自然環境の保全の両立を目指す地域を対象に、森林、農産物などのバイオマスに関連する事業から発生するバイオマスストックとバイオマスフローから構成されるバリューチェーンを、経済面・環境面・社会面から評価するツールであり、地域バイオマスのストック量・フロー量、バイオマス事業に関連する法制度・補助金制度、バイオマス事業の経営効率、環境影響、地域コミュニティへの社会影響などが分析される。バイオマス事業を地域全体で評価するだけでなく、バリューチェーン全体とリンクする形で自治体、事業者（森林事業者、バイオマス発電事業者、農家など）、バイオマスエネルギー利用者、地域住民などの関連するステイクホルダーごとに評価が行われる。こうした情報はステイクホルダー間で共有され、事業に関する合意形成にも使われることから、バイオマス環境会計はサステナビリティ管理会計と合わせてサステナビリティ報告会計としても機能する。

バイオマス環境会計の実践はこれからの課題であるが、岩手県紫波町を対象とした詳細な事例研究が行われている。そこでは、木質バイオマス（林地残材、製材廃材）から木質ペレット、木質チップ、薪が製造されて地域のボイラーやストーブの原料として利用される一連のバイオマスバリューチェーンが分析対象とされている。同事業は林地残材の有効利用による地域の森林保全、バイオマスの熱源利用によるGHG削減に貢献すると同時に、雇用創出などの形で地域の経済振興をもたらしていることが、バリューチェーン全体および個別事業者ごとに、データによって明らかにされている。また、事業者間マテリアルフローの物量およびコストデータが明示されることで、バリューチェーンを継続させていくための問題点や地域の環境保全政策への適用可能性などが提示されている（丸山、2016）。

4. サステナビリティ報告会計の展開 —統合報告を中心に—

4.1 サステナビリティ報告に関わるガイドライン

日本企業のサステナビリティ情報開示は2011年には1,000社を超えているが（環境省、2013, 60頁）、その多くは、自主的な開示である。対象領域、地域などに応じてさまざまなサステナビリティ情報開示のためのガイドラインが公表されているが、多くの日本企業はグローバルスタンダードであるGRIサステナビリティ報告ガイドラインを開示指針として用いている²。

GRIは国際的なサステナビリティ報告ガイドラインを作成する非営利団体であり、2000年に最初のガイドラインを発行して以来改訂を重ね、2016年に最新版を発行している（GRI、2016, 井上、2016）。財務報告が、投資家向けの報告であるのに対し、GRIガイドラインはマルチステイクホルダーを対象としているが、サステナビリティのマネジメントプロセスやマテリアリティが重視されており、そこでは、組織が経済、環境、社会に影響を与える側面、ステイクホルダーの評価や意思決定に影響を与える側面などに関する分析に基づいて、マテリアリティとその判断プロセスを開示することが求められており、企業のサステナビリティ戦略が問われる内容になっている。また、バリューチェーンが重視されており、その各側面へ及ぼす影響を報告することが求められている。

一方、サステナビリティ戦略の高度化が進み、企業の経済的価値とステイクホルダーの社会

² KPMGの2015年調査では、日経225構成銘柄の内106社が同ガイドラインを使用している（KPMG、2016, 9頁）。

的価値の両立に焦点が当てられるようになるにしたがって、企業の経営戦略とサステナビリティ戦略を統合した開示方法を追求する国際的な動きが活発になってきている。2010年にA4S (Accounting for Sustainability) やGRIが中心になって設立されたIIRC (The International Integrated Reporting Council) がその代表例である。IIRCは2013年に最初の統合報告 (Integrated Reporting) のフレームワークであるIIRFを公表している (A4S, 2007, IIRC, 2013, 井上, 2016)。

統合報告は、財務資本提供者に対して、当該組織の短期・中期・長期の価値創造能力について有効な情報を提供することを目的とする。ここでは、資本の創造に焦点が当てられるが、代表的な資本としては、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本があげられている。資本の創造は価値創造と呼ばれ、財務資本提供者の視点からは財務資本の創造とこれに関連する資本が重視されることになる。こうした資本間の関係を把握し、組織の価値創造を行うための意思決定や戦略構築を行う考え方が統合思考である。

統合報告に象徴されるように、経営戦略とサステナビリティ戦略の関係性が明らかにされるにしたがって、サステナビリティ情報は財務報告との関係性がクローズアップされるようになり、EU、米国などでは財務報告にサステナビリティ情報が導入されるようになっている (植田, 2017)。こうした状況に対応するために、さまざまなガイドラインもしくは基準設定機関間で協力関係が構築されているが (IIRC, GRI, 2013)、2014年にはIIRCが中心となり、GRI, CDP (Carbon Disclosure Project), CDSB (Climate Disclosure Standards Board), IFRS (International Financial Reporting Standards), ISO, SASB (Sustainability Accounting Standards Board) などによって、サステナビリティ情報に関するガイドラインや基準間の統一性、一貫性、比較可能性を明らかにし、それぞれの有効性を高めるための組織としてCRD (Corporate Reporting Dialogue) が設立されている (CRD, 2016, 井上, 2016)。

4.2 IIRCの組織構造

サステナビリティに関わる情報開示のためのさまざまなガイドラインや基準が公表されるなかで、各機関の設定目的間の関係やその動向を明らかにするためには、規定されている内容や協力関係を把握すると同時に、これらを設定している組織の構造を分析する必要がある。組織構造と設定基準などとの関係については、先行研究がその関係性を明らかにしているが (小形, 2012)、サステナビリティに関わる設定機関を対象とした研究は行われていない。そこで、本稿では、本研究グループが実施した、CRDの中心的組織であり、IIRFを設定したIIRCの組織構造に関する社会ネットワーク分析を紹介する (小形他, 2016)。

IIRCはGRIとA4Sが中心となって設立された組織であるが、前者がマルチステイクホルダーを対象とした情報開示を志向するのに対し、財務業績とサステナビリティ業績を結びつけたCRF (Connected Reporting Framework) を提唱していることからわかる通り、後者は投資家のための情報開示を志向する (A4S, 2009, 井上, 2016)。両者が中心となって作成したIIRFの目的は、DP, CDの公表を経てより投資家志向の強いものに変化していることから、まず、IIRCの組織は、マルチステイクホルダーのための情報開示を志向する構成メンバーすなわちアクターよりも、投資家のための情報開示を志向するアクターから構成されているとする仮説が設定され、その妥当性が社会ネットワーク分析によって検証される (小形他, 2016)。

ここでは、組織内のアクター間の関係性を数量化することで、組織内の中心的アクター、影

響力のあるアクターなどが可視化される。同分析の結果としては、IIRCではマルチステイクホルダーの情報利用を志向するアクター（GRI、国連関連組織、世界銀行、ISO、EC、OECDなど）よりも投資家の情報利用を志向するアクター（A4S、会計基準設定機関、投資業界、産業界、金融機関、会計専門家など）が中心的な役割を果たしていることが明らかにされ、設定された仮説が支持されている。すなわち、IIRCは、SRIなどの投資意思決定のための情報開示のフレームワークの設定を志向する組織として位置づけられる（小形他、2016）。

IIRFでは、サステナビリティ情報は投資意思決定、換言すれば財務資本に関わる形で取り扱われる。原則主義が適用されていることから、個別のサステナビリティ情報については規定されていないが、GRIとの間にMoUを結ぶことで、GRIガイドラインが活用されている。そこでは、投資家志向のサステナビリティ情報とマルチステイクホルダー志向のサステナビリティ情報の間にリンクが形成されることになる（IIRC、GRI、2013、小形他、2016）。したがって、日本企業がIIRFやGRIガイドラインを適用する際には、こうした組織間の関係もしくはガイドライン間の関係を絶えず念頭に置く必要がある。

4.3 日本企業における統合報告の現状と導入要因

日本では、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードが設定されたことで、サステナビリティ情報開示の社会的制度の整備が進んだ。また、2015年には日本再興戦略においても重視されていた年金積立金管理運用（GPIF：Government Pension Investment Fund）の国際責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）への署名が行われたことで、サステナビリティ情報の利用が進むことが予想される。こうした一連の施策は、企業のサステナビリティ情報開示と企業と投資家のエンゲージメントを通じて価値向上を図ることを企図していることから、その情報開示方法として統合報告が注目を集めている。

編集方針などにおいて、統合報告であることや財務・非財務情報を包括的に記載しているなどの統合報告を意識したと思われる表現が示されているいわゆる自己表明型統合報告を対象とした調査では、日本では2016年に278社が統合報告を行っている（企業価値レポートイングラボ、2016、3頁）。

ただし、公表企業数が急速に増加していることもあり、どのような属性を持つ企業が統合報告を開示しているかを明らかにした実証研究は、まだ行われていない（木村他、2016）。そこで、本稿では、本研究グループが実施した統合報告導入の決定要因の分析を紹介する。

「統合報告導入」企業については、企業評価の先行研究に基づいて、「収益性」「成長性」「リスク」との関係性が分析される。対象企業は、日経225採用銘柄（金融業を除く）のうち、2014年3月末決算企業で、2009年～2014年の6期間の連結財務データが入手可能な企業169社である。このうち、自己表明型統合報告書を開示している企業は約3割の51社である。分析の結果、売上高成長率の高い企業、企業規模の大きい企業、簿価時価比率の高い企業が統合報告を導入する傾向が強いことが示されている（木村他、2016）。

また、自己表明型統合報告書が対象になっていることから、統合報告実施企業を、開示の有無だけではなく、IIRFの基本的な要素である6つの資本を価値創造プロセスに結び付けようとしている統合報告の質が高い企業と結び付けようとしていない統合報告の質が低い企業に区分して追加の検証が行われている。前者は26社、後者は25社である。ここでは、企業規模の大きさ、簿価時価比率の高さ、成長率の低さと統合報告の質がプラスの関係にあることが示されている。

(木村他, 2016).

日本企業の統合報告は緒に就いたばかりであり、今後、公表企業数と開示情報の内容や質が大きく変わっていくことが予想される。日本でもSRIの資本市場におけるメインストリーム化が予想される中で、統合報告導入の決定要因や開示情報の質がもたらす影響などを実証していくことは、統合報告情報やこれに関連するサステナビリティ情報が社会で有効に機能していくために不可欠である。

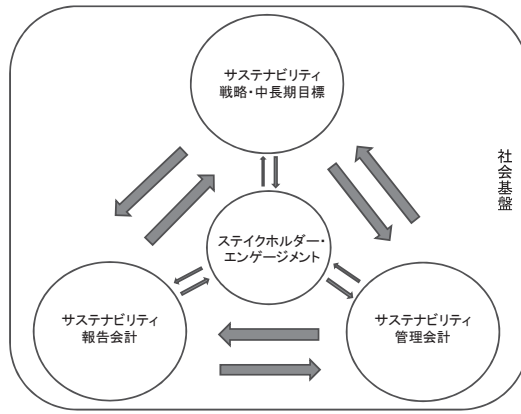
5. サステナビリティ報告会計とサステナビリティ管理会計の連環

5.1 サステナビリティ戦略とサステナビリティ会計

サステナビリティ戦略の構築では、現在の自社の経営資源と同業他社の動向を踏まえながら将来の戦略構築や目標設定を行うインサイド・アウト・アプローチをとる傾向が一般的であったが、SDGsやパリ協定の登場によって、今後は、グローバルなニーズや合意に基づく中長期的な戦略構築や目標設定を行うアウトサイド・イン・アプローチを導入することが重要になってきている (SDG Compass, 2015, p.19).

SDGsの企業行動指針を提示するSDGコンパスでは、こうしたアプローチによって経営戦略にサステナビリティ戦略を統合するための5つのステップを用意している。すなわち、SDGsの理解、優先順位の決定、目標設定、経営戦略との統合、報告とコミュニケーションである (SDG Compass, 2015, p.5).

図表2 連環型サステナビリティ会計



(出所) 筆者作成

まず、SDGsは2030年の持続可能な社会の構築に向けた世界共通の目標体系であることから、個別企業が導入する際には、目標体系の構成と企業にとっての有効性を十分に理解した上で、SDGsに基づいて、自社の活動のバリューチェーン上で現在大きな影響を及ぼしているもしくは及ぼす可能性が高いプラスおよびマイナスの影響を特定する。次に、影響の大きさを把握するための指標を設定すると同時に、マテリアリティ分析に基づいて優先課題を決定する。優先課

題については、対象とする目標範囲と活動の進捗状況を把握するためのKPI（Key Performance Indicators）と目標が設定される。設定された目標は実現を図るために経営戦略に統合され、企業のすべての部門に導入されると同時に関係するステイクホルダーとの協力関係が構築される。また、サステナビリティ戦略の実施結果およびSDGsの達成度についてはGRIなどの公表ガイドラインに基づいてステイクホルダーに公表され、コミュニケーションが図られる（SDG Compass, 2015, pp.6-28）。

SDGコンパスで示されているマネジメントプロセスをベースに、サステナビリティ戦略とサステナビリティ管理会計およびサステナビリティ報告会計をリンクさせた連環型サステナビリティ会計を示すと図表2で示される。ここで、社会基盤として、ガイドライン、規格、基準、法律、政策などがあげられる。

5.2 連環型サステナビリティ会計

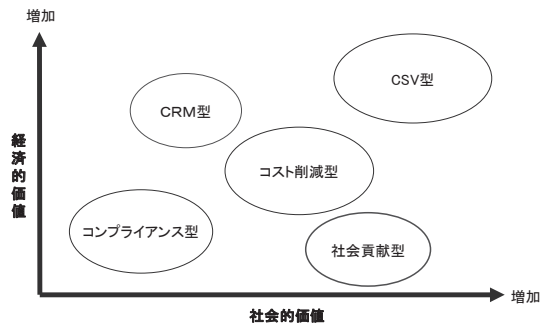
本稿では、サステナビリティ会計の展開の方向性を図表1に示す通り、ステイクホルダーの多元化、バリューチェーンの広範化、戦略の高度化の観点から分析してきた。戦略の高度化においては、統合報告の登場によって経済的価値と社会的価値の統合が進められる一方で、企業が取り組む社会的価値は、SDGsやパリ協定の設定によって、より長期で多様なものが、より高いレベルで求められるようになってきている（長谷川, 2016）。そこでは、経営資源の集中とバランスが求められる。連環型サステナビリティ会計はこうしたアウトサイド・イン・アプローチに対応しながら、経済的価値と社会的価値の増加を進めるための会計として位置づけられる。以下に、図表2にしたがって連環型サステナビリティ会計における2つの会計の特徴と関係を述べる。

サステナビリティ管理会計では、カーボン会計、CSRカード、サステナビリティBSC、バイオマス環境会計を例に挙げて考察したが、これらのツールで設定されている目標を達成するためには目的に応じた会計ツールを展開する必要がある。すなわち、SDGsを導入する際に実施するマテリアリティ分析と同様に、設定された目標に応じた管理会計ツールの選択が必要になる。これらの関係を例示すると図表3で示すことができる。

図表3は、経済的価値と社会的価値の視点から企業のサステナビリティ管理会計のタイプを位置付けた例である。SDGsや当該企業が直面する社会的課題のマテリアリティ分析に基づいて設定されたサステナビリティ目標のレベルに対応して、さまざまなタイプのサステナビリティ管理会計が適用されることになる。例示されているタイプは、コンプライアンス型が規制リスクを削減する活動、コスト削減型が省エネ・省資源などのコストダウンと社会的費用の削減を同時達成する活動、CRM（Cause Related Marketing）型が製品販売と寄付活動結び付けた活動、社会貢献型が寄付活動、CSV型が本業を通して社会的価値と経済的価値の創出を行う活動を対象としている。したがって、CSRスコアカードや環境・社会配慮型BSCもしくはサステナビリティBSCにおいても、導入されるサステナビリティ目標の性質に応じて、展開されるサステナビリティ管理会計のタイプが決定されることになる（金藤, 2016参照）。

また、サステナビリティ戦略・目標がもつ社会的価値が高くなるほど、関係する企業内外のステイクホルダーもしくは社会の価値観が反映され、目標設定の範囲を形成するバリューチェーンが広範囲になるほど、ステイクホルダーが多様化することから、サステナビリティ管理会計の実施においては、ステイクホルダー・エンゲージメントによるステイクホルダーとのパートナーシップの構築が重要である。

図表3 サステナビリティ管理会計の展開例



注) CRM: Cause Related Marketing, CSV: Creating Social Values

(出所) 筆者作成

サステナビリティ報告会計は、統合報告の登場、ガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードの設定、SRIの拡大などによって大きな変革期に入っている。ここでは、サステナビリティ管理会計と同様に、サステナビリティ戦略・目標に対応した戦略的な情報開示が必要になっている。たとえば、SRIでは、経済的価値と社会的価値を同時に生み出していく価値創造ストーリーを語る統合報告が開示情報として有力視されているが、日本では、財務報告制度においてサステナビリティ情報や統合報告情報が義務化されていないことから、どのような内容の情報にどのような信頼性を付与してどの開示ツールを使って開示するのかを各企業が判断することが求められる。ここでは、各社のサステナビリティ情報開示戦略が問われることになる(植田, 2016, 長谷川, 2016)。ただし、戦略的情報開示では、マルチステークホルダーへの情報開示を視野に入れることも不可欠である。本稿の分析でも明らかになったように、統合報告自体は、サステナビリティ情報についてはGRIガイドラインを利用することを前提としていることから、企業は統合報告に加えてマルチステークホルダー向けの情報開示を行うことが必要である。また、より長期的視点に立つと、こうした情報が経済的価値の創造に結びつく可能性もあり、統合報告とサステナビリティ報告の情報は絶えず共通化することが重要である(長谷川, 2016)。

もちろん、統合報告やサステナビリティ報告はステイクホルダー・エンゲージメントを通してステイクホルダーの評価をフィードバックさせることが不可欠である。サステナビリティ目標は多様なステイクホルダーの中長期的な社会的価値を反映させていることから、絶えずブラッシュアップすることが必要であり、その成果はサステナビリティ戦略・目標やサステナビリティ管理会計にフィードバックされることが重要である。

また、統合報告では財務資本と他の資本との関連性に重点が置かれていることから、この関連性を明らかにする財務データも不可欠である。たとえば、環境省・環境報告ガイドラインで提示されている環境保全コスト、環境経営戦略に関連する財務情報(投資、開発、売上見込、資産、負債など)、事業機会やリスク、自然災害や事故などの財務影響、SRIなどの外部評価の影響などである(環境省, 2012)。

6. おわりに

SDGs, パリ協定, スチュワードシップ・コード, コーポレートガバナンス・コードなどが登場し, 統合報告, SRI, ISO26000などが普及することで, 日本では, 企業をサステナビリティの観点から評価するための社会基盤が整いつつある。そこでは, サステナビリティ対象領域の多元化, 広範囲化が進み, サステナビリティ戦略が高度化している。本稿では, サステナビリティ管理会計とサステナビリティ報告会計の現状と展開の方向性について考察を行った上で, 新たなサステナビリティ会計として, サステナビリティ管理会計とサステナビリティ報告会計が, 長期のサステナビリティ戦略・目標に基づいて構築され, ステイクホルダー・エンゲージメントを通して連環し, ブラッシュアップされていく連環型サステナビリティ会計を提示した。

サステナビリティ戦略・目標をSDGsなどをアウトサイド・イン・アプローチによって導入し, これに基づくバックキャストिंगによって中期・短期の経営計画を構築してマネジメントしていくためには, 社会的課題に対する適切なマテリアリティ分析とステイクホルダーの情報要求に対応した戦略の情報開示が不可欠であり, ステイクホルダー・エンゲージメントを通じたステイクホルダーとの情報共有と協働が必要である。

連環型サステナビリティ会計モデルは, バイオマス環境会計（八木, 2014）, サステナビリティBSC（竹原他, 2016）などにおいて, 情報開示とステイクホルダーからのフィードバックプロセスをマネジメントシステムに組み込んだ形で展開されているが, 同会計の開発は緒についたばかりである。サステナビリティ管理会計とサステナビリティ報告会計の導入と連環の必要性は今後も高まっていくことが予想されることから, 連環型サステナビリティ会計のさらなる展開が期待される。

<謝 辞>

本稿および本特集号は科学研究費補助金（基盤研究（B）研究課題番号25285137）の研究成果の一部です。編集に多大なご配慮をいただいた事務局の皆様にご心より感謝を申し上げます。

参 考 文 献

- 井上定子（2016）「サステナビリティ報告のガイドラインについて－GRIとIIRCを中心として－」『横浜経営研究』第37巻第2号。
- 植田敦紀（2015）「財務会計とサステナビリティ会計の連環による価値創造ストーリー」『会計』188巻4号。
- 植田敦紀（2016）「サステナビリティ報告モデル」『横浜経営研究』第37巻第2号。
- 大森明, 八木裕之, 丸山佳久（2015）「カーボン・マネジメントのためのマテリアルフローコスト会計」小口好昭編『会計と社会』中央大学出版。
- 小形健介（2012）「会計基準設定機関の組織構造とパフォーマンス－2000年代後半のIASBメンバーを対象とした社会ネットワーク分析－」『会計』第182巻第3号。
- 小形健介, 井上定子, 植田敦紀, 八木裕之（2016）「国際都合報告評議会（IIRC）の組織編成と統合報告フレームワークの形成」『横浜経営研究』第37巻第2号。
- 小川哲彦（2016）「サステナビリティ・バリューチェーン・マネジメント」『横浜経営研究』第37巻第2号。
- 金藤正直（2015）「食料産業クラスターマネジメントを支援するバランス・スコアカードの構想」『産業経理』第75巻1号。
- 金藤正直（2016）「サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントの実践的展開モデル」『横浜経営研究』第37巻第2号。
- 環境省（2012）『環境報告ガイドライン2012年版』環境省。

- 環境省 (2013) 『環境に優しい企業行動調査』 環境省.
- 企業価値レポートイングラボ (2016) 『日本企業の持続的成長を支える統合報告の動向2016』 企業価値レポートイングラボ.
- 木村晃久, 大森明 (2016) 「統合報告導入の決定要因分析－日経225採用銘柄を対象としたパイロット・テスト－」 『横浜経営研究』 第37巻第2号.
- 金融庁 (2014) 日本版ステewardシップ・コードに関する有識者検討会 『「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版ステewardシップ・コード>～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～』 金融庁.
- 金融庁 (2015) コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議 『コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』 金融庁.
- 竹原正篤, 金藤正直, 八木裕之 (2016) 「サステナビリティ戦略を推進するマネジメントツール」 『横浜経営研究』 第37巻第2号.
- 東京証券取引所 (2015) 『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』 東京証券取引所.
- 日産自動車株式会社 (2016) 『サステナビリティレポート2016』 日産自動車株式会社.
- 長谷川直哉 (2016) 「責任投資時代の情報開示と企業価値－企業と投資家は非財務情報にどう向き合うか－」 『横浜経営研究』 第37巻第2号.
- 丸山佳久 (2016) 「メソ会計のモデル化と実践の適用－岩手県紫波町の本質系バイオマス事業を事例として－」 『横浜経営研究』 第37巻第2号.
- 八木裕之 (2012) 「サステナビリティ会計の構想と展開」 『会計』 第180巻 第4号.
- 八木裕之 (2014) 「地域におけるバイオマス事業の展開とバイオマス会計の機能」 日本地方自治研究学会編『地方自治の深化』 清文社.
- 八木裕之 (2015) 「会計情報の多様化と統合報告」 『会計』 第187巻第1号.
- 八木裕之 (2016) 「気候変動対策戦略とカーボン会計」 『会計』 第190巻第4号.
- A4S (Accounting for Sustainability) (2007), *The Accounting for Sustainability Report*, A4S.
- CRD (Corporate Reporting Dialogue) (2016), *Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue*, CRD.
- ESIF (The European Sustainable Investment Forum) (2016), *European SRI Study 2016*, ESIF.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2013), *The G4 Sustainability Reporting Guidelines*, GRI (日本語訳 GRI (2014) 『サステナビリティ・レポートング・ガイドライン第4版』 GRI).
- GRI (2016), *The GRI Standards*, GRI.
- Hansen.E and Schaltegger.S (2016) The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, *Journal of Business Ethics*, Vo.133, No.2.
- IIRC (The International Integrated Reporting Council) (2013), *The International Integrated Reporting*, IIRC (日本語訳『国際総合報告フレームワーク』 IIRC, 2014年).
- IIRC and GRI (2013), *Memorandum of Understanding*, GRI and IIRC.
- ISO (International Organization for Standardization) (2010), *ISO26000: 2010 Guidance on Social Responsibility*, ISO. (日本語訳ISO/SR国内委員会監修 (2012) 『JISZ26000: 2012社会的責任に関する手引』 日本規格協会).
- Kaplan, R. S. and Norton D. (2004), *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳 (2005) 『戦略マップ－バランス・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社).
- Porter, ME. and Kramer, MR, (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, No.1, Jan-Feb.
- United Nations (2015) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations.
- United Nations (2016) *Report of the Conference of the Parties on its twenty-first session, held in Paris from 30 November to 13, United Nations*.

参考URL

- JSIF (Japan Sustainable Investment Forum) NPO法人社会的責任投資フォーラム URL (<http://www.jsif.jp.net/>, 2017年1月30日アクセス),

[やぎ ひろゆき 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[2017年2月27日受理]