

Internal Auditing

内部監査 No.5

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>

Internal Auditing

内部監査

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation
Japan Internal Audit Research Foundation

No.5

SEPTEMBER-2023

■ 目 次 ■

第2回講演会「経営における非財務的要素の活用」	2
講演1 「非財務指標と収益性との因果連鎖 ―戦略マップによる可視化― 長谷川 恵一（早稲田大学 商学大学院 教授）.....	3
講演2 「E S G経営のこれから：サステナビリティ課題に対する情報開示と戦略」 馬奈木 俊介（九州大学大学院工学研究院 都市システム工学講座 主幹教授・都市研究センター長）.....	31
第3回内部監査学術研究発表大会 ※	51
● 第2部 研究助成対象者報告―論文―	
「監査関係者の通報への関与と法制度 ―米国34年取引所法21F条による通報者（Whistleblower）制度を素材に―」 金 賢仙（長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授）.....	53
「統合報告書と内部監査― TOPIX Core 30 構成企業（2022年度）のデータによる調査―」 齋藤 正章（放送大学 教養学部 教養学科 准教授）.....	62
「C S A (Control Self-Assessment) の意義を再考する」 篠田 朝也（東海国立大学機構 岐阜大学 社会システム経営学環 教授）.....	70
2023年度「研究助成」助成金給付対象案件 審査結果	84

※ 第1部 懸賞論文授賞式及び懸賞論文受賞者報告 柳 伸之介「内部監査部門の企業グループにおける位置づけに関する考察」につきましては、報告と同内容の受賞論文を『内部監査 No. 4』に掲載しております。

公益財団法人日本内部監査研究所

第2回講演会

経営における非財務的要素の活用

後援：一般社団法人日本内部監査協会

2023年3月31日～6月6日

オンデマンド配信

サステナビリティ情報をはじめとする非財務情報の開示の重要性が増している中で、我が国内部監査のアシュアランス・アドバイザーの提供範囲については財務情報だけでなく非財務情報へ拡大することが期待されます。また、こうした法令対応の視点だけでなく非財務的要素は企業価値を向上させるものとして、その重要性の認識がこれまで以上に高まっております。

こうした背景から、第2回講演会では「非財務指標と収益性との因果連鎖—戦略マップによる可視化—」「ESG経営のこれから：サステナビリティ課題に対する情報開示と戦略」というテーマで2人の先生にご講演いただきました。

本誌では、実際のご講演内容を基に加筆・修正いただいたものを掲載いたします。

非財務指標と収益性との因果連鎖

—戦略マップによる可視化—

長谷川 恵一

早稲田大学 商学大学院 教授

はじめに

本日は、「非財務指標と収益性との因果連鎖」というテーマでお話をしたいと思います。「戦略マップによる可視化」という副題がついております。バランス・スコアカード（The Balanced Scorecard: B S C）の理論で使われる戦略マップという枠組みによって、非財務指標と収益性との関係性について見ていきましょう、というお話をいたします。

申し遅れましたが、私は早稲田大学商学大学院の長谷川恵一と申します。どうぞよろしくお願いたします。

それでは、お手元に資料があるかと思いますが、大きく分けて3つの内容について、本日はご説明したいと思っております。まず、第I部「戦略マネジメントの意義」はイントロということで、戦略マネジメントはどういうものかについて大まかにご説明いたします。第II部「戦略マネジメントのステップ」では、戦略マネジメントを具体的にどのようにやっていくのかという段階、段取りについて。第III部が、本日のメインであります「非財務指標と収益性」との関係についてご説明したいと思っております。

1. 戦略マネジメントの意義

1. 戦略的経営

(1) 経済・社会構造の変化

このところ世の中ではずっと「戦略的経営」ということが言われております。これは、社会や経済の構造が大きく変化していることが背景にあるものと思われまます。1つめは、まさしく今現在起きているグローバルな政治経済の変化、2つめは既に言われていますが、日本経済の高度安定成長経済が終焉し、新しい局面に入っているという変化であります。

(2) 企業・組織の変化

それでは、企業・組織はどのように変化してきたか（図表1）。

ここ数年間の COVID-19 の関係でますます拍

図表 1

- ①情報システムの変化—ITの高度化
- ②生産システムの変化
- ③組織のフラット化・ネットワーク化
- ④業務の変化
- ⑤取引の対象の変化
モノ→サービス・情報（経済のソフト化）

車がかかったと思われますけれども、①情報システムの変化です。ITの高度化、例えばテレワーク等が進んでいるかと思います。②生産システムもネットワークとつながっていて、データを取るのも容易になったということがあり得るかと思えます。それから①にも関係しますが、③組織がフラット化・ネットワーク化したということもあります。そして、①②③に伴って④業務が変化しているということと、⑤経済的な取引の対象がモノからサービス・情報へ変化しているということで、これはもう大分前から「経済のソフト化」と説明されています。

(3) 戦術的経営とは

このような状況を受けて戦略的経営が重要になってきたわけですが、その前の段階をよく「戦術的な経営」という言い方をするかと思います。これは、意思決定や業績管理の前提が変わらない安定した経営環境、特にこの高度成長期には経済がだんだん拡大していったものですから、定型的な業務で大きな失敗をしなければ売上は増えていったという状況だったかと思われます。予算管理やQC (quality control)、TQC (total quality control) 等といった手法を使って、計画どおりに仕事をやっていけば、経済そのものが大きくなっていくので、この計画を上回るような結果さえ見出せたという時期、これが戦術的な経営だったということでご説明できます。

(4) 戦略的経営とは

これに対して、戦略的な経営というのは、安定した経営環境から変化の激しい状況へと移行したということが申し上げられるかと思います。そのために、これまで以上に戦略を重視して、戦略を中心に置いた戦略的経営が必要になってくる時代にもう既になっっていて、現在もその状況であることに変わりはないかと思えます。

2. 戦略の失敗

次に戦略の失敗については、2つ考え方があるかと思えます。

1つめは、戦略の遂行の仕方が間違っていた、ということ。例えば、戦略は長期的な計画であるにも関わらず、単年度の短期の予算で遂行しようとしていた。3年や4年、5年かかるような戦略であるにも関わらずです。一般的には、よく日本の企業では「中期経営計画」という言い方をすることが多いと思います。この中期経営計画は、3年計画のところが多いようですが、これを遂行するのに1年度ごとの予算のみで見ているとどううまくいきません。それが、戦略の遂行の仕方が間違っていたということです。

2つめは、戦略そのものが間違っていた、ということ。間違っていたと言うと大げさな表現なんですけど、前提が変化することがあり得ます。とりわけここ数年で急遽、感染症が拡大したのために、一般的な言い方で申し上げれば、操業度がものすごく下がってしまった産業もあれば、一方で、マスクや消毒液といったものについては品不足になるぐらいフル操業度では間に合わないという状況になりました。これはやはり局面の変化だということが申し上げられますから、例えば、前提条件が変化した生産計画等は当然変更しなくてはなりません。あるいは、売れると思っていたものが全く売れなくなってしまったり、半分ぐらいしか売れなくなってしまったりということになると、その前提条件が変化しているわけですから、計画の見直しを余儀なくされるということになるわけです。ただ、予算管理のプロセスで見ているとすると、単年度のプロセスでは、戦略そのものを見直すというレビューのサイクルが入っていないことが問題点だと思えます。

したがって、例えば中期経営計画を3年ごとに見ていき、必要に応じて見直す、あるいは計画を練り直すというサイクルも必要になってきます。

予算管理のプロセスの中では、この戦略の見直しをするというサイクルが入っていないというところが、戦略の失敗の原因のもう1つの要素だと思われる。

3. 戦略マネジメントの必要性

そこで、「戦略マネジメント・システム」というものが必要になります。戦略マネジメント・システムは、英語で「Strategic Management System」と言い、「strategic」という言葉は「戦略的」と訳すことがどうやら世の中には多いのですが、実は「戦略的」というよりも「戦略の」という意味のほうが正しいです。「戦略をマネジメントするシステム」、「戦略のマネジメント・システム」というのが直訳ですが、意味を考えると「戦略をマネジメントするシステム」だということをご理解ください。「戦略的マネジメント・システム」と言ってしまうと、「戦略的なマネジメント・システム」や「戦略的に経営を行うマネジメント・システム」という意味合いになってしまうことがあります。そのため、戦略そのものをマネジメントするシステムという意味で、「戦略マネジメント・システム」と私どもは言っております。

(1) 戦略マネジメント・システムとしてのBSC

これから申し上げるBSCの提唱者でもあるKaplan and Norton (1996)でも「manage strategies」という言い方が英語でされていますので、戦略をマネジメントするシステムだということを改めてここで強調しておきます。なお、「Balanced Scorecard」の「Scorecard」は、直訳すると「成績表」です。BSCが提唱された当初はいろいろな業績評価システムだと紹介されていましたが、段々と、戦略を成功裏に遂行するために「戦略をマネジメントするシステム」というように中身が変わってきておりますので、本日はその方向性で

ご説明を進めていきます。

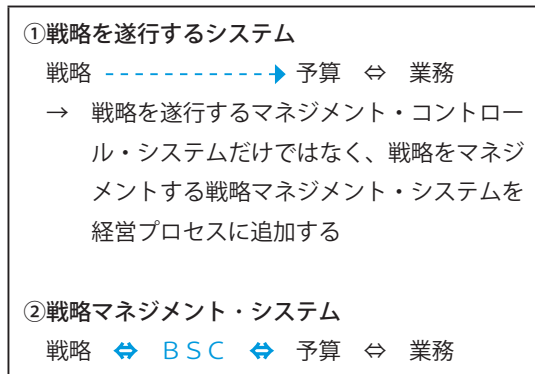
戦略マネジメント・システムとしてのBSCというのは、後でもう一度ご説明しますが、戦略のロジックをスコアカードと戦略マップの2つで示していくということです。フレームワークを示して、その戦略を遂行するための具体的な実行プログラムにまでロジックを展開することで、どうすればこの戦略がうまくいくのかということについて説明しています。

また、先ほど戦略と予算との関係についても申し上げましたけれども、どうしても今までの管理会計の教科書では、戦略あるいは中期経営計画があって、それに基づいて毎年度予算を立てる、というのが伝統的な説明でした。そうすると予算が受け身になってしまって、戦略が変わろうが、戦略の前提が変化しようが関係なく、編成した予算を執行するという感じでもありました。

戦略と予算の間のリンク、橋渡しをするツールにも、戦略マネジメント・システムとしてのBSCが利用できるということを、ここでもご説明しておきます。そのイメージですが(図表2)、①戦略を遂行するシステムとして、先ほど申しあげましたように、戦略から破線があって、予算と業務は両建ての矢印で説明しています。予算のプロセスでは、予算を立てて、それを年度計画として執行して、年度末になった時点で決算と予算とを比較し、その差額を計算します。そしてその差額によって、業務上どのような問題点があったのかということを検討する。これが予算と決算との比較ですね。予算と決算との差異分析とよく言われます。この場合には戦略は少し遠い存在で、戦略を受けて予算を立てます。これが従来のいわゆるマネジメント・コントロール・システムという管理の仕組みです。

それに対して、戦略をマネジメントする戦略マネジメント・システムとしてのBSCを加えると、イメージ的には図表2の②のような形になり

図表 2



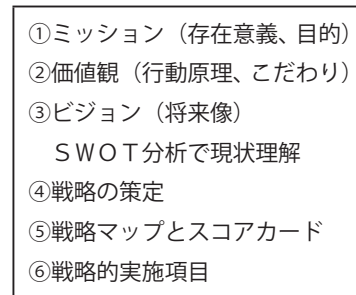
ます。戦略と予算の間の部分の橋渡し役をBSCの仕組みでできるのではないかと私は考えております。つまり、戦略を戦略マップとスコアカードで表現する。これに基づいて予算を立てていく。業務とのリンクはそのまま従来どおり機能しますが、もしも戦略が変わったらBSCも変更することになりますし、BSCのほうでロジックを検討していて、何か当初の戦略の前提として置いていた事柄が変化した場合にはまた戦略に戻って、フィードバックして戦略そのものを見直すというプロセスがあり得ます。したがって、この青色で書いた部分は、BSCを使う場合と使わない場合とでは変わってくると考えております。

II. 戦略マネジメントのステップ

次に、戦略マネジメントのステップについてご説明いたします。

大きく流れを見ますと(図表3)、①ミッション、②価値観、③ビジョン—ここでは現状を理解するためにSWOT分析が入ってきますが、それを踏まえて、④戦略を策定し、そして先ほどご説明したように、⑤戦略マップとスコアカードを作成し、最後に⑥戦略的实施項目、となります。これは具体的な実行プログラムですが、①~⑥のようにつなげていくことによって、一連のマネジメントのプロセスを示すことができるかと思っております。

図表 3



それでは、①から順番に少し説明を加えていきます。

1. ミッション、価値観、ビジョン

(1) ミッション

ミッションは英語で「mission」ですが、ミッションスクールというものがあのように、「使命」という直訳もあります。企業経営では「存在意義」や「目的」のことで、何のためにその組織は存在するのかといったものです。

日本の企業でも、会社として作成する定款に、「会社の目的」について書いてありますし、あるいは社是・社訓や企業理念といったものが多くの会社でも示されています。さらに最近では病院においても、ミッションや理念についてホームページやパンフレットに書いてあるのが現状です。

もう1つの例を付け加えますと、私の母校であり職場でもある早稲田大学のような私立大学の場合は、「建学の精神」というものがあります。どういった学生を育てるのか、あるいは世の中に対してどのような目的を果たして貢献するのかということがうたわれています。

(2) 価値観

2つめは価値観。英語では「values」と書きますが、「行動原理」や「こだわり」という言い方をしてもよろしいかと思っております。これは、何が大切なのか、ということです。ある企業では、「こういう方向には行くけれども、こういう方向は行

かない」というようなことが代々の経営者の間でずっと引き継がれている場合があります。後ほどご説明しますが、それが組織文化などにも大きく影響することがあります。ですから、それが行動原理という意味合いともつながってくるわけです。場合によると、やることを明確にし、やらないことも明確にするということが、この価値観の中には含まれているということです。

なお、(1)のミッションとこの価値観は一体化して示されている場合もあり得ます。企業理念や社是・社訓が、ミッションと価値観の両方を含めて示されている場合もあり得ます。ミッションと価値観は、その内容が組織としてしっかりと明確化されて、組織を構成するメンバーに浸透していれば、一緒に書いてあろうが、別々に分けて書いてあろうが、構わないと思います。

(3) ビジョン

3つめがビジョンです。(1)ミッションと(2)価値観はやや抽象的な場合もあり得ますが、それに対してビジョンは具体的なものです。例えばミッションは、「このような品物を提供して世の中のために貢献する」といったように、特に世の中のために貢献するというやや抽象的な表現になりますし、そのようなミッションや価値観を書いている企業のホームページもあります。それはそれでよろしいかと思います。ただ、一方でこのビジョンは、明確に言うと「将来像」として考えていただきたいところです。3年後や5年後、10年後にそれぞれの企業または組織はどうありたいのか、ということです。

例えば、アスリートであるならば、4年に一度開催されるオリンピックやパラリンピックにおいて、どの競技に出場し、何位を狙うのか、あるいは金メダルを狙うのか、という目的があるかと思っています。それがビジョンです。ビジョンに向かってアスリートの場合は技術的な面、体力的な面、

その他いろいろなトレーニングを積んで大会に出場するということになるわけですが、明確な、例えば「金メダルを取る」というようなビジョンがあるからこそ、それに向かってどのように準備をしていくのかを見て進んでいくのです。

2. SWOT分析

(1) 外部分析

ビジョンに向かって進んでいくためには、SWOT分析という形で現状を分析する必要があります。SWOT分析は、SとWがstrength（強み）とweakness（弱み）であり、これは組織内部の話になります。OとTはopportunity（機会・チャンス）とthreat（脅威）であり、その組織にとって有利・不利になるような状況ということです。そうすると、このチャンスや脅威は外部の要因ですので、先に外部分析をしていくことになります。

現状ここ2～3年で、日本国内でも世界的にもいろいろなことがありました。図表4に示す要因の例は、特に注視しなければいけない項目になります。

図表4

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・経済上の影響力・社会／文化／人口統計／環境の影響力・政治／行政／法令の影響力・技術革新の影響力・競争市場／競争相手の影響力 |
|--|

(2) 内部分析

そして、先ほど申し上げましたSWOTのS（強み）とW（弱み）について。これは内部分析として、自分の組織の能力を見ていくことになります。

図表5に示した要因のキーワードを見ていただくと、一般的な企業経営で使われるような用語であると思います。

図表 5

<ul style="list-style-type: none">・マーケティング能力・財務能力・運営と情報ベースの能力・人的資源の能力・管理能力・研究開発能力・内部資源(経済的価値を持つ/特有/代用不可)
--

3. 戦略の策定

(1) 戦略はロジック

次に、戦略の策定の段階になります。この戦略というのは、現状分析、SWOT分析で見た現在の状況と、先ほど申し上げた目標とする将来像、ビジョンとのギャップを埋めるための道筋とご理解ください。英語で言うと「logic」になります。

先ほど申し上げたアスリートの例で言うと、例えばオリンピックの場合、来年パリ大会が開催されるとなると、東京大会で金メダリストになった人はまず、次のパリ大会に出場するのかどうかということを決めますが、そのときにほかのライバル選手と比較しながら、自分の現在のポジションを見ます。そして、パリ大会で優勝し、金メダルを再び取るためにはどのようなことをやっていったらいいのかということ、まさしくロジカルに、道筋を考えていくと思われま。また、東京大会には出場したもののメダリストにはならなかったオリンピックが、今度こそメダルを取ろうというビジョンを持つとすると、ライバルと比較したりしながら、自分の体力なり技術力なり、あるいはメンタルの部分などをどのように鍛えていくのかということを考えて練習の計画を立てるのだと思います。

それと似たようなことは、恐らくいろいろな企業や組織でも起こり得ることだと思います。となると、その道筋に沿って行動をしなくてはならないことになりますので、組織が自己実現的に行動するための規範であるということも、この戦略の

性質として申し上げます。

それと、先ほどから戦略の前提条件が変わる場合があるということを申し上げていますが、環境変化にどのように対応するかというリスク管理の視点も盛り込む必要があろうかと思えます。一旦決めた戦略は3年間、とにかくそのとおりに実行するのだということになっている場合、非常に大きな変化があった場合に対応しきれなくなることがあり得るからです。

(2) 顧客への価値提案

この戦略を考えるときには、企業の場合は顧客、非営利の組織の場合にはその組織のサービスを利用する人たちに対して、どのような価値提案をするのかということが必要になってきます。この価値提案は、顧客もしくはサービスの利用者が何を価値として認めるのかというところ、これによって企業の場合ですと顧客のセグメンテーションが関係してくることになります。

大きく分けると、顧客への価値提案には、**図表 6**に示すとおり、3つパターンがありまして、まず効率的な経営をするということ。昼時に速くて安くおいしいものが食べたいと思った場合には、ファストフードに行ったりコンビニに行ったり、あるいは職場の近くの回転率のいいお店に行ったりと食事をするということがあると思います。そういったことを求めている顧客に対しては、効率的な経営をしたほうが喜ばれるということになるわけです。

一方で、顧客との関係性について。マーケティングにおいては関係性マーケティング、リレー

図表 6

顧客への価値提案による顧客のセグメンテーション
・ 経営の効率性・・・安くおいしいもの
・ 顧客との関係性・・・痒いところに手が届く
・ 製品/サービスの革新性・・・新しい/珍しいもの

ションシップ・マーケティングということがずっと
と言われていますが、これはお客さんが求めている
ものかなりの部分を提供するというパターン
です。いわば、痒いところに手が届くような製品
やサービスを提供するということになります。当
然こういった場合には、やや割高の製品やサービ
スということがあり得ますし、オプションとして
追加的な料金がかかることもあり得えます。

仕事が終わった後、あるいは大きなプロジェク
トが終わった後でおいしいものでも食べたいなど
思ったときには、ファストフードに駆け込むより
も少し値段の張るおいしいものを食べたいなど
感じる人が多いと思います。「この場合にはこ
ういったお店に行く」というのがお客さんのパ
ターンとしてあるわけですから、馴染みの店など
に行った場合には、「今日はお客さんが好きなメ
ニューがありますよ」とお店側から薦められるか
もしれません。これが顧客との関係性ということ
になってくるわけでありませぬ。

3つめが、製品やサービスの革新性です。世の
中には新しいもの、珍しいもの、また、自分だけ
のものが欲しいというお客さんが居ます。例えば、
昨今はあまりニュースでは見なくなりましたが、
スマホで新しい機種が出たら誰よりも「いの一番」
に使いたい人が居たりします。あるいは、ゲーム
などでも新しいアプリやソフトが出たら、誰より
も早くプレーして、何面クリアしたということ
を競いたいという人も居るかもしれません。ある
いは、新しいメニューを出したお店に行って早く食
べたいなど、そういったことを喜ぶお客さんも居
るわけです。

そうすると、今申し上げたように3つのパター
ン、①安くていいものか、②お金がかかっても痒
いところに手が届くようなものか、あるいは③と
にかく新しいもの・珍しいものが好きなの
か、ということによって、お客さんをセグメン
テーションすることができると思います。

これは必ずしも一度分けたらそのままというわ
けではなくて、顧客にとっても、そのときのT P
Oによって変わってきます。普段のお昼はファス
トフードでもいいかもしれませんが、例えば自分
の結婚式や披露宴の場合には、乾き物とビールだ
けというわけにはいきませんから、それなりの食
事を提供するレストランやホテルを利用するとい
うことになります。自分たちとごく親しい人たち
だけの小規模な披露宴にしたいということになれ
ば、新しいもの・珍しいものといったことに対応
してくれるような披露宴会場を選ぶ場合もあるか
もしれません。結婚式や披露宴となると、やはり
安くていいものということではないと思いますの
で、それぞれのT P Oによって、同じ人でも選
び方が変わってくる。それが、お客さんが認める
価値ということになってくるわけです。それを見
誤ってしまうと、この後お話をする戦略が非常
にぼやけたもの、ブレたものになってしまいま
す。

4. 戦略マップとスコアカード

次に、戦略マップとスコアカードを作る段階に
なるわけですが、戦略というロジックを組織の
トップから最前線の従業員にまで伝達するコミュ
ニケーション・ツールとしてB S Cを使うことが
できます。

戦略を行動に置き換える、「translate」と
Kaplan and Norton (1996) は言っています。「こ
ういう戦略でいきたい場合、具体的にどう活動し
たらいいのか」ということを踏まえて見ていく
ということです。そのために、トップだけが戦略を
理解しているのではなくて、うちの会社は、あ
るいはうちの部門は、「こういう方向性なんだよ」
ということを組織全体が理解し、お客さんと対面
するようなフロントラインの人たちまでも、それ
を踏まえた上で活動するということを促してい
くが必要になってきます。

このあたり、スポーツと似たようなところかも

しません。監督だけが頭の中で「こういうことを頑張ろう」と思っている、選手にそれが伝わっていないければ、重大な局面に陥ったとき選手は動けないわけです。スポーツではオフェンスとディフェンスがありますが、試合の方向性・戦略は、相手によって、もちろん試合の途中で、変えることもあるかと思います。ただし、戦略を変える前ではそれなりの戦い方があるでしょうし、あるいは戦略を変えた後、例えば球技で前半と後半で戦略を変えなくてはいけないというときも、それを踏まえて途中でミーティングを行ったり、あるいは監督が明確に指示を出したりして選手たちが動くということになってきます。

企業の場合もそのような形で、トップがこういう戦略を考えた、場合によって方向性を変えたといったときには、それを即座にメンバーに伝えて、組織全体として適切な行動を取ってもらえるようコミュニケーションをとる必要があります。そのときに、この戦略マップとスコアカードが利用できるということです。

その結果、「戦略意識」を醸成します。よく「コスト意識を持って仕事をしろ」という話がありますが、コスト意識とは、コストが今いくらかかるのかを意識してくださいということです。一方で、戦略意識は「戦略を常に頭の片隅に置いて仕事をしてください」、「戦略を意識しながら仕事をしてください」ということになると思います。Kaplan and Norton(2001)は「strategic awareness」と言っていますが、これは訳してみれば、コスト意識に対応させて「戦略意識」を組織全体に醸成させることが重要ということだと思います。

6. 戦略的实施項目

最後が実施項目についてです。英語では「initiatives」と言いますが、当初は何のことか、私たちも悩みました。いろいろな場面で外国の人とコミュニケーションをとっているときに、アメ

リカの人たちが「initiatives」あるいは「initiative」という言葉をよく使っていました。どうやら、例えば囲碁や将棋で例えると最初の一手と言うのでしょうか。初動の部分という意味合いもあって「initiative」と言っているのかもしれませんが。具体的には「実行プログラム」であるという理解をしております。戦略を遂行するためには何をやらなくてはいけないのか、どんな行動を取らなくてはいけないのかということがわかってきますので、それぞれについてあれをやろう、これをやろう、こういうことにしようといった、その1つひとつが実施項目ということになります。

したがって、これは単なるプロジェクトではなくて、ある意味では継続的にやっていかなくてはいけないことでしょうし、あるいは1つひとつの実施項目が必要か不必要かということを考えなければいけない場面が多いと思います。

さらに、戦略的实施項目、具体的な実行プログラムを考えたけれども、そこに予算を配分しない、あるいは必要な要員を配置しないということがあり得ます。「現有勢力で何とかやってくれ」と言われても、予算がなければ仕事はできませんし、現有戦力がもうぎりぎり頑張っているのに、さらに「残業しろ」だの「日曜出勤しろ」だのとされたのでは、メンバーのインセンティブも下がってしまいます。したがって、必要な経営資源を配分するというのも忘れてはいけないと考えます。

7. 戦略マップの構成要素

さて、ここから戦略マネジメントのステップに入ります。先ほどから申し上げている戦略マップやスコアカードのうち、本日は戦略マップを中心に説明しますが、これがどのような構造になっているのかということをご説明したいと思います。

まず、戦略マップあるいはスコアカードも

含めてですが、戦略を具体的に4つの視点(perspective)で表現しています。また、戦略を理解するときにもこの4つの視点が必要になります。

(1) 戦略を具体的に示す4つの視点

4つの視点というのは、①財務の視点(financial perspective)、②顧客の視点(customer perspective)、③内部業務プロセスの視点(internal business process perspective)、④学習と成長の視点(learning and growth perspective)です。この4つの視点で戦略を表現していき、また理解していきましょう、そして何かあった場合にはこの4つの視点で点検していきましょう、というのがこの戦略マップ、あるいはスコアカードのフレームワークです。

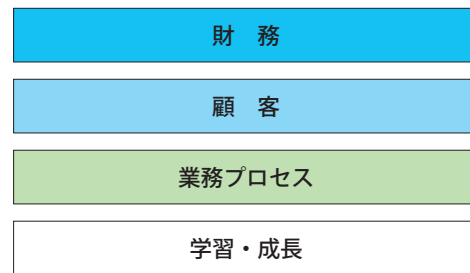
後ほどご説明しますが、それぞれの視点の裏側にはいわゆるステークホルダーを、明示している場合もあれば、暗示している場合もあります。では、4つの視点それぞれについて説明していきます。

1つめ、財務の視点というのは、つまり株主の視点です。アメリカン・スタイルで言うと、最終的には収益性というのは株主へ配当金を支払えるようになることを意味します。日本の場合はそこまでではないにしても、例えば中小企業の場合は株主が経営者とイコールという場合もあります。その場合には収益性と置き換えて考えていただいてもよろしいかと思います。

2つめが顧客の視点です。お客さんに商品やサービスを買ってもらわなければ売上は上がりませんし、非営利の組織であっても、その組織が提供するサービスの利用者の観点はとても重要になってきます。

3つめの内部業務プロセスの視点は、どのような仕事のやり方をしていくのかということを見ていきます。これは当然、従業員との関わりがとて

図表7 4つの視点



も強い視点であります。

そして4つめ、学習と成長の視点は組織の土台とでも言うような中身でありまして、従業員にどのような能力を持ってもらうのか、あるいはどのような組織文化を醸成するのかということに関わってきます。

この4つの視点は、一般的には図表7に示していますように、上から財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点と並べることが多いです。ただ、非営利の組織の場合には、財務と顧客の視点2つを上と並列で置く場合もあります。ある病院ではそのような形を取っていますが、これはKaplan and Norton (2004)も示しているパターンです。

時々、公共的な組織では、財務の視点を一番下に示している場合もあります。パブリックセクターになってくるとどうしても予算が先に来るので、財務の視点を一番下に持ってくるということがあるようです。ただ、予算重視というのはありますが、やはり業務等についてはコストがかかるので、予算どおりに支出が行われたこと自体が戦略の遂行、あるいは成功につながるのかどうかといったところは、少し気をつけて見なくてはいけないポイントかもしれません。

(2) 4つの視点のバランス

先ほど申しあげました4つの視点のステークホルダーのほかに、どのようなデータを使うのか、期間はどのようになるのかということ、図表8

図表8 4つの視点のバランス

視点	財務データ/ 非財務データ	短期/長期	ステークホルダー	内部/外部
財務	財務	短期	株主	外部
顧客	非財務	長期	顧客/社会	外部
内部プロセス	非財務	長期	従業員	内部
学習と成長	非財務	長期	従業員	内部

によって見ていきたいと思えます。

まず、財務の視点です。ここではデータとしては当然財務データを使いますから、これまでの伝統的な会計学の範囲だと思っていただければよいと思います。それ以外の顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点については、非財務のデータを使うことが多いです。例えば顧客の視点の場合は、マーケティングのデータで言うならば市場の占有率や顧客のリピーター率、これは財務にもつながると言えばつながりますが、金額で表すのではなくパーセンテージで表すということから非財務のデータになります。それから、内部プロセスや学習と成長の視点というのは企業内部のことですから、必ずしも金額表示しなくてもわかるようなデータがあり得ます。むしろ金額表示することによってわかりにくくなってしまふような場合には、時間で示したり、何か別の数字で示したりすることがあるかと思えます。

次に、期間はどうなるのか。財務データの場合は会計年度が1年なので、会計学的な基準から短期という区分になります。それに対して、顧客、内部プロセス、学習と成長の視点については、必ずしも財務データではないものもありますので、1年を超えるという意味での長期のものもあり得るとご理解いただければと思います。

ステークホルダーは、先ほども申し上げましたように、財務の視点は株主です。顧客の視点には顧客が入ってきますが、ここに私は「/社会」と

書いております。顧客ばかりが外部の関係者とは限らないわけですね。株主ではなくて、顧客ではない人、例えばその企業が立地している地域もあり得るわけですね。あるいは、メディア関係も1つの社

会の構成要素です。メディアによって「この会社がこういう取り組みをしていてよかったですよ」と報道されてレピュテーションが上がる場合もありますが、場合によってはレピュテーションが下がって、いわゆる風評被害が起こるということもあり得るわけですね。したがって、顧客だけを見るのではなくて、顧客と顧客以外の社会という見方も必要になってくるかと思えます。

この社会の中には、もともと自社の製品やサービスを利用していただけても他社に乗り換えたなど、自社のサービスを利用しなくなったお客さんもあり得ると思えます。具体的な例として、携帯電話を考えてみます。自社から別の会社へ乗り換えた、あるいは携帯電話はもう使わなくなったという場合があります。反対に、他社から自社へ乗り換える場合もありますし、今まで使っていなかったけれども携帯電話を使ってみようかなという人も居るでしょう。そう見ると、潜在的な顧客や元顧客もあり得るわけですね。

ここで言う顧客というのは「今のお客さん」という感じですが、今のお客さんだけではなくて元顧客や、あるいはこれからお客さんになってくれそうな潜在的な顧客も含めて考えなくてはなりません。さらに、例えば「私は携帯電話を絶対使わない」「とにかく携帯電話は反対だ」という人がいた場合には、顧客ではないとしても社会という部分には入ってくるわけですね。関係者と言うと変な言い方ですが、外部の何らかの関係性は持たな

いけれどもそのうち関係者になり得るかもしれないということも意識せないと、そういった人たちがオピニオンリーダーになり、マスメディアとの対応でレピュテーションを下げるようなことになってしまうと、企業が非常にダメージを受けます。そういったところにも目を配らなくてはなりません。

後でお話ししますが、これはマーケティングでは「PR (Public Relations)」と言って重要視している部分でもあります。図表8の顧客の視点の一番右側は企業外部。したがって、株主や顧客あるいは社会というのは、企業外部の関係者だということになるかと思います。

これに対して内部プロセスの視点は、実際に企業内のプロセスで仕事をしてくれる従業員やマネージャーも含めた内部の人たち。それから学習と成長の視点についても、こういった人たちがどのようなスキルを身につけるか、こういった人たちによってどのような組織風土をつくり上げるかということになってきますので、従業員がステークホルダーになると私は考えております。当然この従業員あるいはマネージャーも含めて組織のメンバーは内部の人たちですから、内部か外部かと問われれば、図表8の一番右側では、下の2行は内部ということになるわけでありませぬ。

以上が4つの視点の区分けですが、実はこの4つの視点の間にもバランスを考える必要があります。あるいは、その4つの視点の中でも、データについては財務と非財務のバランス、期間については長期と短期のバランス、ステークホルダー同士の関係性のバランス、あるいは内部と外部のバランスということを踏まえて、戦略を考えなくてはならないということになるわけですね。

(3) 財務の視点

これらを踏まえて、具体的にそれぞれの視点はどのように見ていくのかというお話ですが、1つ

図表9

生産性向上
①原価構造の改善
②資産の有効活用
収益増大
③顧客価値の向上
④新製品・新サービスによる革新

目の財務の視点は大きく分けると2つあります(図表9)。

これまで会計、とりわけ管理会計、原価計算が重要視していたのは、生産性の向上の中の①原価構造の改善というところであります。管理会計は不況の申し子だというような言い方をされていることがありました。本来は景気がいいときも無駄を省かなくてはならないはずですが、どうしても景気が悪くなってきたときにコスト・リダクション、原価低減のための手法としていろいろな原価計算の手法や管理会計の手法が脚光を浴びることがあります。これは不断——絶えずという意味での不断に、見ていかなければいけないと思います。

さらに、②資産の有効活用ですが、これは貸借対照表の資産です。これをどのように活用していくのか。遊休資産があった場合には、それをどのように収益性を上げるために使うのかを考えなくてはならないわけですね。①が中心ですが、②も少し含めて、ここまですべての会計の中でも重要視されてきた部分であります。

これに対して収益の増大を考えると、私の所属している商学部や経営学部の授業でも言われる、マーケティングの範囲も含まれてくるわけですね。③顧客価値の向上について説明します。先ほど、お客さんがどういった価値を見出すのかについてお話ししましたが、やはりそれは関係性によって変わってきます。「今日はおいしいものを食べよう。たまには贅沢しようじゃないか」というお客さんが居る場合は、顧客価値を上げる、要するに

客単価を上げる方向性で売上の増大を考えることになります。

あるいは④新製品・新サービスによる革新では、先ほども申し上げましたように、新しいものが好きなお客さんにはそういった方向性の商品を提供していく。ということは、例えばイノベーションや研究開発が欠かせないということになってくるわけです。

Kaplan の講演をたまたま生で聴く機会があり、そのとき、「生産性の向上と収益の増大はシンプルなんだよ」と言っていました。「Sell more spend less」と彼は言っていましたけれども、まさしく収益・売上を増やして、コストを削減しましょうということ。これは、当たり前と言えば当たり前のことだという言い方をしていました。ただ、この考え方につながっていくのがどうということなのか、会計だけの側面を切り取ると当たり前のことなんです、その向こう側にある業務やお客さんとの関係によって、ここにどのような影響が出てくるのかをロジックとして示していくのが、戦略マップの1つの特徴です。

(4) 顧客の視点

次が顧客の視点です。

図表 10 は、先ほど申し上げた顧客が価値を認める3つのパターンです。顧客が認める価値を生み出さなくてはなりません。これはもともと Kaplan and Norton (2001) が言い出したのではなく、Treacy and Wiersema (1995) が、お客さんが価値を認めるのは3パターンである

図表 10

- ・顧客が認める価値を創造しなければならない
- ・Treacy and Wiersema による価値提案の戦略
 - ①優れた業務 (operational excellence)
 - ②顧客関係重視 (customer intimacy)
 - ③製品リーダーシップ (product leadership)

と提唱しているものです。1つめは優れた業務 (operational excellence) と言い、具体的に言うと、速くて安くでいいものを提供します。2つめは顧客関係重視 (customer intimacy)。これは顧客との関係性に合わせた価値を創造するということです。3つめは製品リーダーシップ (product leadership) と言い、新しいもの、珍しいものを提供するということです。この3つをうまく提供して、お客さんが価値を認めてくれなければ、その企業の製品やサービスは売れないことになってしまいます。

(5) 業務プロセスの視点

次が業務プロセス、つまり仕事の段取りについてです。

製造部門の工程をイメージしていただくと、Kaplan and Norton (2004) は、「プロセスというのは活動の束」と言っています。組織にはいろいろな作業があり、それが1つひとつの塊になってプロセスを構成します。当然そのプロセスというのはくり方が小さい場合もあれば大きい場合もありますから、1つのプロセスと言った中でもサブプロセスと言うのでしょうか、細かく区切ったプロセスも出てくるでしょうし、その細かく区切ったプロセスの中でもさらに1つひとつの活動や作業があるかと思います。組織のどのあたりのレベルでくるかというのは、その企業の状況や部門によっても変わってくると思いますが、まずはプロセスというのが重要なんだということを考えていただければと思います。

このプロセスについて、先ほどのお客さんに対する価値を生み出すときにどこのプロセスが重要になるのか、という観点から図表 11 を見ていきます。

まず、①主要業務のプロセス。これはオペレーション・プロセスという言い方をしていますが、製品を作ったり、サービスをお客さんに提供した

図表 11

プロセスは活動の束(=製造部門の工程)

- ①主要業務のプロセス
- ②顧客管理のプロセス
- ③イノベーションのプロセス
- ④規制と環境のプロセス

りするというプロセスです。このプロセスは本業ですから、しっかりやらなくてはいけないのは当たり前ですが、とりわけ安く速くていいものを提供するという企業の場合には、このプロセスを特にしっかり管理していかないと効率が悪く、うまくいかないということを Kaplan and Norton (1996) は言っております。

②顧客管理のプロセス。これは顧客関係重視(customer intimacy)、つまり、お客さんとの関係性を見ていくということです。例えば、出張や家族旅行等で宿を予約しようと思ったときに、宿によっては最初に自身のプロフィールを「禁煙」と登録しておく、その後も自動的に禁煙の部屋が選択されるということがありますね。あるチェーンホテルでは、枕を羽毛にするか、そばがらにするか、プラスチックにするか、それともコルクか、4～5種類の選択肢があって、一度種類を選ぶと、泊まる度に同じ枕が用意されるということがありました。これも顧客管理で、お客さんとの関係性を見ていくということの一例だと思います。

③イノベーションのプロセス。研究開発をしっかりやらないと、新しいもの・珍しいものの開発にはつながらないということです。

以上3つが、お客さんが認める価値を提供する業務プロセスですが、もう1つ、④規制と環境のプロセスがあります。昨今いろいろな企業に対する規制がありますし、あるいは最近の経営のテーマとして言われている ESG (environment, social and governance) や SDGs (sustainable

development goals) にも関わる話でもありますので、重要視されると思います。一方ではコンプライアンスやガバナンスという言葉もありますし、そのようなものをいろいろ見ていって、この規制と環境——環境というのは自然環境のことですが、その企業を取り巻くいろいろな規律を守りましょうということです。そういったところをプロセスの1つとしてチェックしていかななくてはならないということを Kaplan and Norton (1996; 2001) は言っています。

実は Treacy and Wiersema (1995) は①から③までしか価値提案として提唱していません。プロセスの視点で④を付け加えたのは、Kaplan and Norton (2001) の卓見だと、私は思っております。今後そういった規制はいろいろな企業あるいは組織に対して非常に強くなっていくと思われしますので、それを抜きにして仕事をするということは、やはりやりづらいくという状況になっていくのだと思います。

(6) 学習と成長の視点

さて、最後に学習と成長の視点についてです。英語では「learning and growth」と言います。財務の視点や顧客の視点における課題の戦略目標を達成するためにどういった業務プロセスを構築するのか、あるいはどのように業務プロセスを改善するのかということが不可欠になります。そのために必要な無形資産、英語では「intangibles」と言いますが、これをどのように結びつけていくのかというところを議論する場があります。

大きく分けると3つ、①人的資本、②情報資本、③組織資本があり、図表 12 に示すように、

図表 12

- ①人的資本：戦略的コンピテンシー
- ②情報資本：戦略的情報技術
- ③組織資本：組織風土

それぞれ、人的資本は戦略的コンピテンシー、情報資本は戦略的情報技術、組織資本は組織風土というキーワードが出てきます。このキーワードについては後ほど、第Ⅲ部で具体的にご説明したいと思いますので、今の段階ではこういうキーワードが含まれますよということを一旦ご理解いただければと思います。

先ほど「無形資産」という言い方をしましたが、これは必ずしも貸借対照表に載っているような資産のことではないです。いわゆる無形固定資産とも違うということをご注意ください。まさしく財務と申しますか、会計数値では表せないようなものをここでは「無形資産」と言っております。

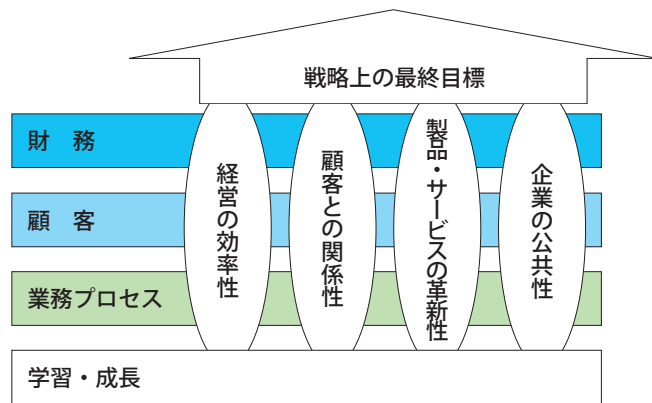
(7) 縦の因果連鎖

次が、この戦略マップを作成するに当たって、今まで申し上げてきた財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点を、上から順番に並べたものを縦に貫く「因果連鎖」をご紹介します。Kaplan and Norton (1996; 2001) は「cause and effect chain」という言い方をしていますが、このロジックをどのように作っていくのかを見ていきます。

その因果連鎖を示すものを「戦略テーマ」と言っています。基本的には顧客の視点で提供する価値提案に基づいて、4パターンの戦略テーマを戦略マップに示すことになっています。

少し先走って言いますと、4つの視点について縦に貫いていくようなロジックです。4つのパターンがあり、速くて安くいいものを提供したことに価値を見出すお客さんについては、「経営の効率性」を求めた組織運営の戦略テーマを考えなくてはならない。お金がかかってもいいからかゆいところに手が届くような製品やサービスが欲しいというお客さんには、「関係性」を求めなく

図表 13 4つの視点



てはいけない。新しく珍しいものが欲しいというお客さんには、「製品やサービスの革新性」というものが必要になってきます。

ということで、Treacy and Wiersema (1995) が、いわば顧客の視点から提唱した価値提案と、財務の視点、業務プロセスの視点および学習と成長の視点がどのようにつながるのかということ、図表 13 のように縦のつながりになります。詳しくは後ほど申し上げますが、4つの視点に対してこの柱が出来上がるというイメージになります。そして、規制と環境の部分についても、一言で言うと「企業の公共性」があり得ると思いますが、こういったところにも目を配らなくてはなりませんよということになってきます。

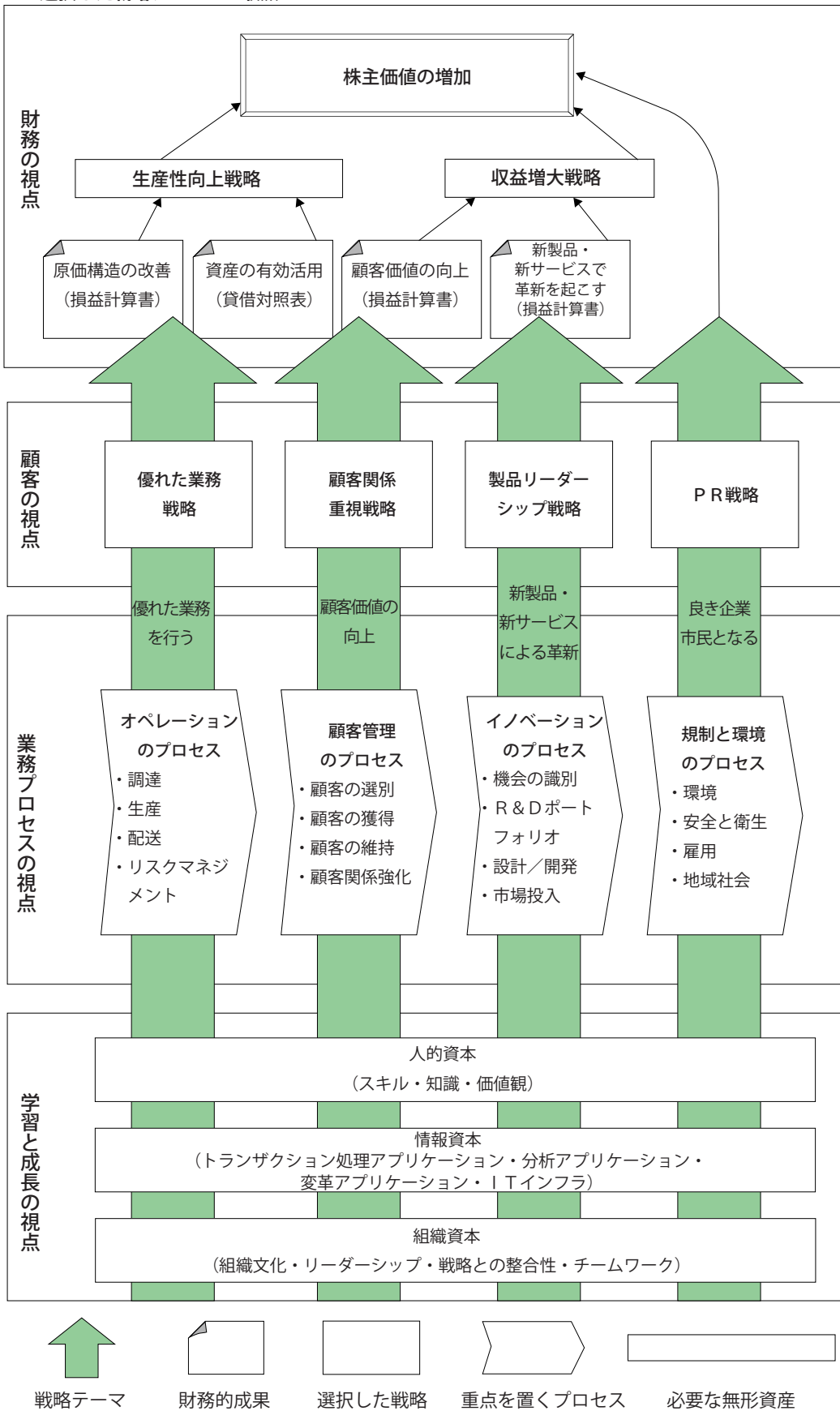
(8) 戦略テーマ

戦略マップでは、この戦略テーマがわかるように描いていくこととなります。後でご説明しますが、特にスコアカードだと縦のロジックの因果連鎖がわかりづらいので、戦略テーマによって、戦略マップ上に示してロジックを明確にするという役割があります。

(9) 戦略マップの基本構造

ここからは第Ⅱ部のまとめになります。図表 14 は私が独自に作成しました。

図表 14 選択した戦略テーマへの収斂



出所：Kaplan and Norton (2001, pp.79, 84, 91, 93) および Kaplan and Norton (2004, pp.66, 106, 136, 164, 226, 250, 276) の図をもとに作成。

まず、基本形として上から順に、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点の4つがあります。

一番上に財務の視点を挙げました。生産性向上戦略と収益増大戦略と2つの戦略がありますが、生産性向上は原価管理を中心にしていきます。これは損益計算書の話で、資産の有効活用は貸借対照表の話になります。それぞれで生産性を向上させましょうという話です。それと、マーケティング的な話になりますが、顧客価値の向上ですね。より具体的に言うと、客単価を上げましょうということと、いっぱい売らしましょうということです。それに対してもう1つは、新しいサービスや珍しい製品によって売上を上げましょうという形。収益増大戦略で売上を上げて、生産性向上戦略でコストダウンしていくという話になります。

それに対して、お客さんたちはどうするか？というのが顧客の視点です。顧客への対応としては、3パターンありました。

1つめ、先ほども申し上げた「優れた業務戦略」というのはどういうことでしょうか。安くて速くていいものが欲しいお客さんには、原価構造の改善に関わってくる製品が好まれます。主要業務のオペレーションのプロセスで、材料等や経営資源の調達、サービスや製品を生み出す、あるいは提供、そして一部リスクマネジメントも含めたオペレーションのプロセス、主要業務のプロセスを組織が構築していく場合、このプロセスの流れの中で安くて速くていいものを提供するとお客さんたちが喜んでくれて、コストダウンにもつながって、株主価値が増加するという流れになります。そして、それを支えるための人的、情報、組織風土が必要になってきます。

2つめは「顧客関係重視戦略」。プレミアム価格でもいいからいい製品が欲しい、今日は少し贅沢したいというお客さんを、顧客管理のプロセスでパターン化します。これをセグメント化と言い

ます。顧客を選別し、狙っていたお客さんを獲得する、ということです。「こういうプロフィールのお客さんにうちの商品を買ってもらいたい」とはっきり示して、そのお客さんを取りに行き、買ってくれた場合には維持して、リピーターなり、おなじみのお客さんになってもらう。さらにそのお客さんと仲良くなったりすると、お客さんの本音を聞くことができるということもあり得ます。そういった意味で関係重視と言えます。そうすると、お客さんとの関係性を重視したマーケティングをしていくために、顧客管理のプロセスがとても重要になってきます。

当然その裏側では人的資本、どういうスキルを持った人たちが対応したらいいのか、どういう情報やアプリが必要なのかという課題があります。先ほどの例のように、ホテルで顧客のデータベースを進めたりするとうまくいくかもしれません。あるいは、組織風土として、お客さんにどのように接したらいいのかということを含めて、プロセスを支えるような人的資本、情報資本、組織資本が必要だということになってきます。結果的にはこれで売上が上がり、収益増大につながっていきます。これは実は戦略テーマであると同時に、このロジックを示す因果連鎖ということになるわけです。

3つめが、「製品リーダーシップ戦略」。新しいもの・珍しいものが好きなお客さんに対してはどうするのか。やはり必要なのはイノベーションです。研究開発をしっかりとっておかなければいけません。機会を常に見つけに行き、R&Dの研究開発のポートフォリオを組んで進めていく。あるいは設計と開発の段階でいろいろな工夫をする。当然市場投入も考えていくことが必要になってきます。そうすればお客さんに対して新しいもの・珍しいものを提供することになりますので、売上の増大にもつながっていきます。それを下支えるためには、やはり人的資本として研

究者が多く必要で、情報資本としてデータもいろいろと持っている必要があります。そして組織資本としては、新しいものをどんどん取り入れようという組織風土が必要になってきます。

ここまでの、売上を上げてコストをダウンしましょう、そしてお客さんに対してどういう価値を提案するのか、その価値を提供する主要なプロセスはどこなのかという一般的なお話でした。

先ほど申し上げたように業務プロセスの視点においては、Tracy and Wiersema (1995) がお客さんに対する価値を3パターンで議論し、それを踏襲してKaplan and Norton (2001) が4つめの規制と環境のプロセスを追加しました。環境問題、従業員の安全や衛生面、雇用、地域社会とのコミュニケーションについて考え、いろいろな部署を置いたり、担当者を置いたりする必要があるわけです。

もちろん、やはり人的資本、情報資本、組織資本もきちんと置かなくてははいけません。ところが、Kaplan and Norton (2001) は実は、顧客に対してどんな戦略を採用するのかということは述べていません。図表14にあるPR戦略は、私が追加的に置いたものです。先ほど申し上げたように、マーケティングのそれなりの頁数のある教科書では必ずパブリック・リレーション (public relations: PR) について説明されていますので、それを私は図表14にも置きました。私がPRを考えたわけではないですけれども、ここにPRを置くことで図表14の右側の太い矢印のような縦のつながりができるんです。

PR戦略は直接売上にはつながりませんが、マイナスの要素になるところがあります。例えば携帯電話を使う使わないは人それぞれなんです、「携帯電話は世の中にあってははいけない」と言い出す人も中には居るかもしれません。そしてその話が面白い

とマスコミが取り上げ、広がっていってしまうと、不買運動などにつながりかねません。ここで直接、株主価値の増加に影響があったり、あるいは収益にマイナスの影響が発生するということがあります。そうすると、PR戦略をしっかりやっておかないと、財務の視点に影響があるということを示し上げておきます。

8. スコアカードの作成

(1) 4つの視点それぞれに置く要素

ここまでの、図表14で示したような戦略マップでロジックを示し、戦略をつくり込んでいくというお話をしました。さらにもう1つ、スコアカードというものがあります。スコアカードは、図表15に示すように、横に4つの構成要素を並べて出来上がっています。

①戦略目標 (objectives) は課題というか、課題ですが、場合によって「strategic objectives」とも言われます。戦略マップなどのロジックから、それぞれどんな経営上の課題があるのかということを見つけていきます。

続いて②尺度 (measures) です。戦略目標、課題がどれくらい達成されているのかを見なければ、作戦、戦略がうまくいったかどうかわかりませんので、その課題の成功度合いを測る何らかの物差しが必要になってきます。それが尺度ということになります。

③目標値 (targets) は、②の尺度の目盛りによって、パーセンテージで言うと80%達成したら成功と見るのか、あるいは何らかの数値、例えば200だったら成功なのか、300だったら成功な

図表 15

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| ①戦略目標 (objectives) | 戦略のロジックから展開 |
| ②尺度 (measures) | 戦略目標の達成度を測る |
| ③目標値 (targets) | 尺度の目盛によって設定する |
| ④戦略的実施項目 (strategic initiatives) | 具体的な実行プログラム |

のか、1,000 だったら成功なのか…。ターゲットの目標値を設定することが必要です。世の中では最近よく数値目標と言っていることが多いかもしれませんが。

先ほども少し申し上げた④戦略的实施項目 (strategic initiatives) の具体的な実行プログラムとしては、①の戦略目標を達成するために、目標値に到達するためには具体的にどういうことをやったらいいのか、どういう活動が必要なのか。これを示したのが戦略的实施項目ということになります。

(2) 横の目的手段関係

これら4つの要素を、スコアカードの中で横に見ていきます。戦略目標として、先ほどもアスリートのお話をしました。柔道選手の目標として、例えば体の視点があったとします。柔道競技には何kgという階級がありますので、階級に合わせなくてははいけません。これをちゃんとクリアしていないと出場すらできませんので、体重がまずは重大な課題、つまり戦略目標になるわけです。図表 16 は、減量という戦略目標を設定したときに、尺度、目標値、実施項目との間にどのように関係を作り上げるのかを例示したものです。

では、減量という戦略目標は具体的に何で測るのか。つまり尺度ですが、体重ですからこれはkgでいいでしょう。当たり前の話のようですが、実は尺度を間違えることがあります。製造業の企業の場合は、尺度として工場にいろいろな数字がありますし、財務に限らず非財務のデータの尺度もいろいろあります。ところが、スタッフ部門の場合は尺度の設定がなかなか難しいんです。なぜなら、どういった数値でその仕事の出来栄を見る

のか、難しいところがあるからです。そこで「この尺度だったらいいのではないか」と尺度を決めるものの、戦略目標と尺度との関係が少しずれてしまうことがよくあるんだそうです。

先ほどの柔道選手の例では、「減量する」という戦略目標を達成するためにkgを尺度とし、運動をして汗をかこうと考えたとします。ところが、かいた汗の量をℓで測ろうとした場合、これは直接的な尺度にはなっていないわけです。5ℓ汗をかいたら何kg痩せるかというのは人によって違うわけですから、尺度にはなりません。目標値として、例えば60kg以下級だったら60kgに目標値を設定しなければいけないわけです。その部分を直接的に測定できる尺度でなくてはいけないということがポイントです。

尺度が見つからない場合は、当面は間接的なもの、代替的なものでも構いません。段々と議論が進んでいくと、この尺度なら業務の出来栄がうまく測れるのではないかと見つかることが多いようです。したがって、戦略目標と尺度はペアで見つける。見つからなかった場合は代替的なものを踏まえながら、直接的に測定できる尺度を探していくということがとても重要になります。

目標値を階級に合わせて60kgと決めたとします。では、目標値まで減量するためにはどうするかというのが実施項目です。縄跳びをする、あるいは縄跳びだけではなくて管理栄養士と相談して食事でも調整するなど、いろいろな方法があると思います。実施項目は、具体的にどのような実行プログラムになるのかということです。

戦略目標である減量に対して何をやればいいのか？ 縄跳びをする、栄養管理をするということで、これが先ほど来申し上げている目的手段関係です。目的と手段という形に関係がなくなってはいけないということになるわけです。

こういった図表 16 のような目的手段関係を掲載して作ったのが、図表 17 のようなスコアカー

図表 16

戦略目標	→	尺度	→	目標値	→	実施項目
減量	→	キログラム	→	60kg	→	縄跳び

図表 17 BSCの形式例と予算

視点	戦略目標	成果尺度	目標値	実施項目	予算
財務	収益性の上昇	ROI	7%	/	
	売上の増加	売上高増加率	15%		
	新商品／新規顧客による収益増大	売上高に占める新規顧客／新商品の割合	10%		
	顧客価値の向上	顧客単価	10万円		
	経営効率の向上	売上高営業利益率	20%		
	資産効率の向上	固定資産回転率	0.8回		
顧客	顧客獲得	新商品導入件数	100件／月	マーチャンダイジングの強化	200万
		新規顧客獲得数	70人／月	広告キャンペーン	800万
	顧客維持	リピータ率	35%	ポイント制割引カードの導入	12,000万
	サービスの質向上	苦情件数	95%減	接客マナー徹底の研修	500万
	信頼のブランド	業界ランキング	1位	PR戦略の徹底	700万
業務プロセス	機会の認識	顧客情報に基づく新商品の開発数	50件／月	バイヤー機能の強化	680万
		新規店舗の増加	10件／月	商圏リサーチ	1,500万
	高収益性顧客の増加	高収益性顧客の割合	20%	顧客セグメント別収益性分析	300万
	顧客との関係構築	会員顧客の増加数	100人／月	CRMプログラムの導入	6,200万
	迅速な商品提供	所要時間短縮率	30%	SCMシステムの導入	15,000万
	販売コスト低減	活動基準原価	20%減	ABMによるムダ排除	100万
	コンプライアンス	顧問弁護士相談件数	100件／月	リスク・マネジメント教育	580万
学習と成長	顧客価値創造のスキル	専門知識を持つ従業員の割合	45%	資格取得助成制度	4,800万
	情報システム活用	資料のデータベース化率	95%	ペーパーレス運動	200万
	知識共有の組織風土	従業員の提案件数	500件／月	懸賞制度	500万

ドの形式です。例えば、「顧客獲得」の戦略目標があった場合どうするのか？ 何の尺度で測るのか？ スーパーマーケットの場合には「ひと月当たり100件ほど新しい商品を導入しよう」とか「ひと月当たり70人ぐらいのお客さんに来てもらう

ようにしよう」ということで、目標値と尺度が決まります。では、具体的にどうしたらいいのかというのが実施項目。目標値が商品導入件数の場合はマーチャンダイジングを強化しなければいけないし、客数の場合はクーポン付きのチラシを配っ

て割引キャンペーンを行うということが考えられます。

もう1つ、図表17の一番右の列ですが、実施項目にいくらかかるのか予算を考えなければいけません。「顧客維持」の目標値としては35%ぐらい。1回来たお客さんには3分の1の割合でまた買い物に来てほしいとします。では、どうしたらいいのか？ ポイント制の割引カードを導入したらどうか？ そうするとシステムを入れなければいけない、カードも作らなければいけないということで、予算1億2,000万ほどを準備しなければいけないということになります。

このようにして、目的手段関係を4つの視点の中に配置して戦略目標ごとに横に展開していき、目的、手段、プラス予算と考えていきます。

もうひとつだけ申し上げるならば、4つの視点でどれぐらいの課題、戦略目標を置くべきなのかということについてです。もちろん少ない場合もありますし、多い場合もあります。全体的な話で申し上げますと、戦略目標から実施項目への目的手段関係が20～30個ぐらい置ければいいかなという感じはあります。Kaplan and Norton (1996)は「2ダース」と言っています。項目が多くなってくると、戦略的に重要なものだけではなく、ルーチンワーク的なものも交ざってきます。戦略上重要なものだけをBSCに載せればいいので、ルーチンワーク的な業務は普通に行っていればいいのではないかと。そうすると、重要なものというのはやはりある程度絞っていかなくては行けないので、20～30個、2ダースぐらいの組み合わせが並んでいけばいいのではないかと。これがスコアカードの形になります。詳しくは後ほど紹介する参考文献で、もう一度ご覧いただければと思います。

9. 戦略マップとスコアカードの運用

(1) 戦略マップとスコアカードの関係

さて、スコアカードと戦略マップとの関係性を見ていくと、先ほどご覧いただいたように、戦略マップのほうは縦の因果連鎖、要するに4つの視点の間での縦のロジックの流れを見ていくこととなります。これを「4つの視点の間の因果連鎖」と言いますが、この命名者は私の同僚である清水孝教授です(清水, 1998)。

それに対して、スコアカードのほうは目的手段関係を、横に見ていきます。4つの視点における戦略目標、尺度、目標値、戦略的实施項目の目的手段関係を見ていきたいと思います。

Kaplan and Norton (2004)では、戦略マップを書いて、その右側にスコアカードをくっつけて1枚のシートにしているものを見せています。ただ、慣れていない場合には一応分けて考えたほうがいいのかもかもしれません。あるいは、ITを活用して戦略マップのところをクリックすることによって横の目的手段関係がパッとポップアップのように開いて見えるようになるということも有り得るかもしれません。重要なことは、縦は戦略マップのロジックの因果連鎖、横はスコアカードの目的手段関係というところをご理解いただければいいかと思います。

(2) 「スコアカード」の分類

続いて図表18に基づいたスコアカードの分類についてお話します。縦と横の構造がちゃんとで

図表 18

- | |
|--|
| ①戦略スコアカード
戦略のロジックを示し、見ただけで戦略が理解できる |
| ②利害関係者スコアカード
目的は示すが、どのように達成するかは示さない |
| ③KPIスコアカード
尺度は並べてあるが、戦略との関連が希薄である |

きていればそれは戦略スコアカード、つまり、戦略のロジックを示して、見ただけで戦略が理解できるようなものということです。そうではない場合は例えば、尺度だけ並べてあって、戦略との関係が全然書いていない、つまりロジックが書いていないKPIスコアカードということですね。利害関係者スコアカードは、目的は書いてあるけれども、どうやって目的を達成していけばいいのか全然わからないというものであります。

(3) BSCによる戦略志向の組織の構築

それから、この戦略マップとスコアカードによって戦略志向の組織をつくっていくということも述べられています。これについては後ほど参考文献（Kaplan and Norton, 2001）をご覧くださいければと思います。

(4) 組織とBSC

組織とBSCのフレームワークについて、「BSCはどの組織単位で作ればいいんですか？」とよくご質問いただきます。具体的には戦略1つについて、スコアカードと戦略マップを1組つくります。では、戦略はどこが遂行するのか。全社レベルの戦略で同じような製品を作っているような場合は会社単位で作りますけれども、組織によっては事業本部や事業部レベルでそれぞれの戦略が異なり、担当の各部署が遂行する場合があるかもしれません。

一例を申し上げますと、総合商社さんの場合は、売っているものが違います。飛行機を売っているかと思えば、カップラーメンを売っていることもあるわけです。そうすると、カップラーメンの場合は安くて速くていい製品をつくる方向になりますから、それに合わせた戦略テーマを軸にして戦略を考えなければいけません。飛行機は直接消費者に売るわけではなくB to Bですから、安全性が高いほうがいいということになってきます。

売るのが違えば当然戦略が変わってきますから、戦略マップとスコアカードも戦略ごとに作成しなくてはなりません。

全社レベルか、事業本部レベルか、事業部レベルで、ビジネス・ドメインごとに、「high level BSC」つまり、基準BSCを作成することになります。必要に応じて、事業部レベルで考えた戦略テーマを部や課、係に下方展開、カスケードと言っていますが、分解していくということもあり得ます。

ただ、これはあまり細かく分解していくと、個人レベルのスコアカードもあるという議論になります。ただ、個人的には、4つの視点で描けなくなるレベル以下は戦略マップもスコアカードも要らず、1人ひとりの目標管理のような形で業務について管理していけばいいのではないかと考えています。慣れていない場合も多いでしょうから、基本はビジネス・ドメインのレベルで、どこの組織レベルで戦略を担当しているのかということ踏まえて、スコアカードと戦略マップを1組つければよろしいのではないかなと考えております。

III 非財務指標と収益性

1. 戦略マップにおける学習と成長の視点

(1) 学習と成長の視点

さて、ここからが本日の主題のお話になってきます。戦略マップを使って、学習と成長の視点についてどのように見ていくのか、特に非財務の指標と収益性との関係性をどのように考えていったらいいのかということについて、残りの時間で説明したいと思います。

学習と成長の視点には、①人的資本（戦略的コンピテンシー）、②情報資本（戦略的情報技術）、③組織資本（組織風土）という3つの資本があるということをおさらいしまして、無形資産（intangibles）についてどのように考えるのか、

お話ししていきます。

(2) 業務プロセスの視点との関連

もう1つおさらいですが、学習と成長の視点では、業務プロセスの視点でどのような無形資産が必要なのかという観点から見ていかななくてはけません。①それぞれの主要業務のプロセス、ルーチンワークの場合はどうか、②お客さんとの関係性を考えるときにはどういうものが必要なのか、③研究開発がどうかということを考えなければいけないということになります。

(3) 無形資産 (intangibles) の特徴

さて、第Ⅲ部のメインの話になりますが、まず intangibles の特徴としては、①価値の創造が間接的である、②戦略との整合性で価値が決まる、③価値が潜在的である、④他の資産と結びついて価値をつくる、という4つが挙げられます。これを1つひとつ見ていきましょう。

①無形資産による価値の創造が間接的

まず、無形資産による価値の創造が間接的というのは、Kaplan and Norton (2004) の29頁に書いてあります。知識や技術といった無形資産は収益の増大や原価の低減、利益の増加といった財務面での成果に直接的には効果が出てきません。何らかの形で、少し遠回りする形で効果が出てくるのだということです。例えば、製造現場で品質向上をいくらやっても、すぐに売上の増加に結びつくわけではないでしょう。お客さんの間で「この会社の品物はいいね」「サービスがいいね」となってから、じわじわと口コミ等も含めて広がっていく、あるいはSNSで展開されて売上が増加していくことになると思います。いいものを出したからといってすぐ売れるかどうかはわからないという意味で、間接的ということです。

②戦略との整合性で無形資産の価値が決まる

無形資産の価値は戦略によって決まります。例えば、研究開発中心で新しいものを作っている会社よりは、安くて速くていいものをつくり出そうという会社の従業員に品質管理のノウハウを教育したほうが効果は大きいです。つまり、3パターンの戦略との整合性に関わってきます。無駄とは言いませんが、より戦略上重要な研修や教育を従業員に施すことによって、戦略テーマの価値がより増してくるということになるわけです。

③無形資産が生む価値は、潜在的である

無形資産が生む価値は潜在的です。無形資産に投資をしたとしても、投資額だけでは評価はできません。リターンと言いますか、結果がどこに出てくるのかは、例えば教育・訓練を受けた従業員ということになるのかもしれませんが、従業員というのは、その人たちの給料等の市場価値だけでは評価はできなくて、人的な部分に帰属するところもあります。具体的にどんな能力を持っているのか、あるいは潜在的な価値があるということも踏まえて、この無形資産が生む価値を考えなければいけません。

④他の資産と結びついて価値を創造

無形資産は、他の資産と結びつきます。無形資産だけでは価値を創造しないので、組織の状況や戦略との整合性があるということが必要であって、他の有形固定資産や無形固定資産と結びついて、無形資産の価値が発揮できるということです。

3. 人的資本の戦略目標と非財務指標

(1) 人的資本の戦略目標

ここからは、もう少し具体的な話になります。人的資本について、戦略目標と非財務指標はどのように見たらいいのかということですが、これは

「戦略的コンピテンシー」と言っています。戦略を遂行するのに必要な活動を実行するためのスキルや才能およびノウハウ等があるのかどうかというのが戦略的コンピテンシーであり、この戦略的コンピテンシーがあることが戦略目標の1つになります。

重要なのはやはり人材です。人材の確保には2種類あって、若手の頃から育てていって良い人材にするということもあれば、あるいは今、他の組織等で活躍している人たちに来てもらうということもあります。プロ野球で言うと、スカウトして育てていくのか、ドラフトで他球団からいい選手を取ってくるのか、ということになりますね。少なくともその人材には、能力やスキル、場合によっては資格が必要になってきます。

①戦略的職群 (strategic job family) の識別

Kaplan and Norton(2004)は「strategic job family」という言い方をしていますが、経営学などでは「戦略的職群」と言い、どういった業務のポジションがあるのかという分類です。例えば病院で言うと、医師、看護師、検査士、あるいは栄養士などなど、いろいろな資格を持った人たちが組織を形成しています。さらに医師の中でも、大きな病院だと専門医、例えば内科の胃腸専門の先生、肝臓専門の先生、あるいは循環器科の血管や心臓、呼吸器の肺専門の先生、外科の先生など、それぞれ専門の先生が居ます。そうすると、ある病院では「こういう診療科があるので、専門知識を持ったお医者さんが何人必要か」となってくるわけです。

②コンピテンシー・プロファイルの構築

あるいは看護師でも、最近は専門医に対して専門看護師というキーワードをどこかで聞いたことがある方も居るかと思います。ある症例に専門知識を持っている看護師ということですが、例えば

栄養士よりも管理栄養士のほうがより深い知識があるということがありますから、どのようなポジションが組織として重要なのかということを見極めるわけです。そして、そのポジションに必要な知識やスキル、価値観についての職務要件をプロファイリングします。それが「コンピテンシー・プロファイル」です。

③人的資本レディネスの評価

人的資本レディネスの評価は、例えば、脳外科のお医者さんが5人必要な組織に今は4人しかない場合、達成度は80%ですねと評価します。あるいは3人しかいなかったら、まだ60%の達成度だよというわけです。このような方法で人的資本について評価していきます。

4. 情報資本の戦略目標と非財務指標

(1) 情報資本の戦略目標

①戦略上必要な情報

情報資本の中でも、戦略上重要な、必要な情報がありますね。戦略を支援するのに必要な情報システムやナレッジ・マネジメント・アプリケーションやインフラを整備する必要があります。

(2) 情報資本の非財務指標

①情報資本の定義

まず情報資本は、ITインフラと情報資本アプリケーションに分けられます。私はこのあたりは少し疎いのですが、コンピューター構造の基本的なところと、それぞれの取引処理をしてくれるアプリケーションだと理解しています。専門の方がいらっしゃったら、そのあたりはより深く検討していただいで、皆さんでいろいろと情報共有していただければと思います。

取引処理アプリケーションと言いましたが、具体的には、イノベーションのプロセスにはCAD/CAM (computer-aided design / Computer-

aided manufacturing) やナレッジ・マネジメント・アプリケーション、顧客管理についてはCRM (customer relationship management) のアプリケーション、主要業務についてはSCM (supply chain management) やMRP (material requirements planning) といったものが取引処理のアプリケーションとして考えられると、Kaplan and Norton (2004) は挙げています。

②戦略的職群を支援するための情報資本

それらITインフラとアプリケーションで、先ほど申し上げた戦略的職群の観点からポートフォリオをつくります。ポートフォリオというのは配分のことですね。全体の情報資本に関する予算が決まっています、そのうち何%を振り分けるのかを決める必要があります。

これは、全体の予算が何億円だからといって、ではすべてに均等に分けましょうというわけにいかないでしょう。さらに、一般的に会社全体の情報に関する費用がITインフラに何%回って、情報アプリケーションの3段階それぞれについて何%回っているのかということの平均値を見て、「うちの会社でもそうしようか」と模倣するのは意味がないということを、Kaplan and Norton (2004) は言っています。どういうことかということ、今日は顧客に対する価値についてお話しますが、当然価値を提供するために業務プロセスや人材が必要になってくるわけです。そうすると、それに必要なアプリケーション等を考えなければいけないですから、ライバル会社や同業他社がやっているからと同じ割合でポートフォリオを考えるのではなくて、自分の組織の戦略との整合性を考慮してメリハリをつけましょうということです。

これはKaplan and Norton (2004) の264～267頁に書かれています。訳本も含めて後ほどご確認いただければ、どういうことなのかイメージ

していただけるかと思います。

③情報資本レディネスの測定

では、どうやって非財務指標として評価するのかというと、これらの状況を見ていって現状を評価します。ちょうど間に合っているのか、十二分に足りているのか、少し足りないのか。あるいは今、新規構築中といった場合には進捗度管理はどのようなのか。あるいは新規アプリを使っていないが、今使っているアプリだと駄目なのではないか、では新規アプリを構築する必要はあるのかどうか。こういったことを評価しましょうということで、これを6段階ぐらいで見っていきます。アプリケーションについて評価をしていくことで、これが非財務指標になっていくんだと、Kaplan and Norton (2004) は説明しています。

5. 組織資本の戦略目標と非財務指標

(1) 組織資本の戦略目標

組織資本については、①組織文化、②リーダーシップ、③戦略との整合性、④チームワークの4つがあります。

①組織文化

組織文化は、戦略の遂行に必要なミッションや価値観、ビジョンを従業員が共有しているかどうかということです。例えばホテルでは、胸ポケットに入るサイズのクレドというカードがあって、そこに価値観やミッションを書き、従業員間で共有しています。あるホテルチェーンでは月に1回ミーティングをして、「今月はクレドの10番目のポイントを重点的に見ていきましょう」と決めるのだそうです。だいたい10～20の項目があって、ルーチンで重点的に見ていきだんだんと浸透させるらしいです。

日本式に考えれば、朝礼や夕礼で情報共有をするということでしょうか。私の大学ではここ数年

は感染症の拡大防止のために控えていましたが、式典があると校歌を斉唱する習わしがあります。それと同じように、皆さんのお勤めのところでも社歌を歌うということがあるかもしれません。その中にミッションや価値観が含まれている場合には、それを常に反芻していくということになるわけです。

②リーダーシップ

組織資本の2つめは、リーダーシップです。組織を戦略に向けて動員するために、全組織を挙げて動くために、それぞれの組織階層に有能なリーダーを配置しているかどうかのポイントになります。

③戦略との整合性

3つめが、戦略との整合性。組織全体レベルで目的と動機づけが戦略と整合しているのかどうかということです。ちゃんとした戦略があり、それに向かって目的がブレていないか、あるいはその戦略に向けて仕事ができるように動機づけがされているかを見ていく。これは先ほどのマネジャーの仕事になると思います。

④チームワーク

4つめに、チームワークです。戦略上重要な潜在能力がある知識とスタッフを皆で共有できているのかどうかを見ていく必要があります。

(2) 組織資本の非財務指標

そして、組織資本の非財務指標についてはどうするのかというと、①～④の要素について具体的な戦略目標と非財務指標を、Kaplan and Norton (2004) は多くのページを割いて一覧表で示していますので、ご確認ください。この業界にはこういう戦略目標と尺度の組み合わせがありますよと何ページにもわたって書かれているので、1つひ

とつ申し上げるのは時間的にも難しいのと、個別のお話をしても皆さんのお仕事の現場ではフィットしないということがあると思いますので、省略させていただきます。具体的にご覧になりたい場合には、Kaplan and Norton (2004) の原書もしくは翻訳書に指標がありますので、そちらをご参考にしていただければと思います。

非財務指標と収益性との因果連鎖

さて最後、図表 14 で、全体的な B S C のフレームワークが理解できると思いますが、本日のメインテーマ「非財務指標と収益性との因果連鎖」ということで言うと、図表 14 の学習と成長の視点に配置する非財務の指標がとても重要になってきますというお話をしました。特に無形の資産等が重要だと今言われていますが、それをどのようにマネジメントしていくのかというのは、本日の第 III 部のところで、ほとんどあらましレベルではありましたがご説明しました。

それを踏まえた上で、学習と成長の視点を何のために設定しているのかというと、仕事面、業務プロセスで生かすためです。業務プロセスは何のために設定しているのかというと、お客さんに価値を提案するため、お客さんが認める価値を提案するためです。その結果、売上が上がったり、コストダウンにつながったりして収益性が上がるということです。

そうすると、図表 14 の上向きの矢印こそが実は戦略テーマであり、かつ、ロジックを示す因果連鎖 (cause and effect chain) だということになります。それをこの全体像として、戦略を示しながらロジックを考えていって、これによって示し、かつ、これによって従業員の皆さんが理解していくという形になると、戦略の成功に一步でも近づくかと思います。

最終的には会計的な観点で利益が上がった、収益性が上がったということでその企業の評価が決

まってくるのは、私も会計学の担当なので理解できます。ただ、そのためにはどうしたらいいのかというと、収益性を上げるためにお客さんが自分の会社の製品やサービスを買ってくれなければ駄目だよ、認めてくれなければ駄目だよ、ということ。そのためにどのような価値を提案したらいいのか？ いい仕事をしなければ駄目だ、いい仕事をするためにはそれぞれのプロセスでどういうポイントがあって、それぞれの提案する価値に対して、どこのプロセスを重点的にマネジメントしていけばいいのか、ということがわかってくるはず。です。

そうすると、いい仕事をするためには、いい人材やいい情報システム、いい組織風土がなければいけないという話になってきます。だから、図表14の下から上に向かっていくとロジックが形成できるのです。

おわりに

図表14をパッと見ただけではなかなかどういう意味なのかわかりにくいかもしれませんが、本日申し上げたご説明を踏まえつつ、参考文献の3つめ、キャプラン&ノートの『戦略マップーバランス・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』という本をご参照ください。こちらは一度訳書が出た後、復刻版として2014年に出版されています。Kindleでもご覧いただけますので、こちらの文献を中心に本日の復習をしていただくとよろしいかと思います。そのほかも含めてKaplan and Norton (1996; 2001; 2006; 2008)は5冊、本を書いています。

それから、ニヴンが書いた実務に近い内容の文献もありますので、ご覧いただけるとご参考になると思います。あとは、同僚の清水教授とともに私が書いた、それぞれの論点に特化した論文等もありますので、ご参考になれば幸いです。

本日のテーマは「非財務指標と収益性との因果

連鎖—戦略マップによる可視化—」でした。テーマだけご覧いただくと何かカチカチな感じがしますが…。中身としては、先ほどの図表14全体をご覧いただいて、儲かるためにはお客さんに喜んでもらわなければいけない、そのためにはいい仕事をしなければいけない、そのためにはいい人材や組織、情報のバックアップが必要だということをご理解いただければ、戦略の遂行、成功につながっていくのではないかと思います。

以上をもちまして、本日の私の講演は終了させていただきます。今後とも皆さんのお役に立てるようなお話ができればと思っておりますので、ご参考になれば幸いです。本日はどうもありがとうございました。

参考文献

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press (ロバート・S・キャプラン, デビッド・P・ノートン著, 吉川武男訳, 2011, 『バランス・スコアカード—戦略経営への変革』新訳版, 生産性出版) .

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2001, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press (ロバート・S・キャプラン, デビッド・P・ノートン著, 櫻井通晴監訳, 2001, 『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社) .

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Press (ロバート・S・キャプラン, デビッド・P・ノートン著, 著櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳, 2014, 『戦略マッ

- ブーバランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』復刻版、東洋経済新報社).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2006, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press (ロバート・S. キャプラン, デビッド・P. ノートン著, 櫻井通晴・伊藤和憲監訳, 2007, 『B S Cによるシナジー戦略—組織のアラインメントに向けて』ランダムハウス講談社).
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2008, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business Press (ロバート・S. キャプラン, デビッド・P. ノートン著, 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—競争優位のための戦略と業務活動とのリンケージ』東洋経済新報社).
- Niven, Paul R., 2002, *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, NY: John Wiley & Sons (ポール・R. ニーブン 著, 松原恭司郎訳, 2004, 『ステップ・バイ・ステップバランスト・スコアカード経営』中央経済社).
- Niven, Paul R., 2005, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, NY: John Wiley & Sons (ポール・R. ニーブン著, 清水孝・長谷川恵一監訳, 2007, 『バランスト・スコアカード経営—実践ガイド』中央経済社).
- Niven, Paul R., 2006, *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd ed., Hoboken, NJ: John Wiley & Sons (ポール・R. ニーブン著, 清水孝監訳, 2009, 『B S C戦略マネジメントハンドブック』中央経済社).
- Treacy, Michael and Fred Wiersema, 1995, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Reading, MA: Addison-Wesley (マイケル・トレーシー, フレッド・ウィアセマ著, 大原 進訳, 2003, 『ナンバーワン企業の法則—勝者が選んだポジショニング』(日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞社).
- 清水孝, 1998, 「因果連鎖を組み込んだマネジメント・コントロール・システムの展開」『早稲田商學』第376号, 3月, 61-86頁。
- 長谷川恵一, 2004, 「第2章 バランスト・スコアカードの基礎理論」清水 孝編著, 2004, 『戦略マネジメント・システム—企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 23-62頁。
- 長谷川恵一, 2011「第3章 B S Cの基礎理論」高橋淑郎編著, 2011, 『医療バランスト・スコアカード研究【経営編】』生産性出版, 109-139頁。
- 長谷川恵一, 2011, 「バランスト・スコアカードについての疑問点」『産業経理』第70巻第4号, 1月, 61-72頁。
- 長谷川恵一, 2011, 「第11章 戦略マップ」浅田孝幸・伊藤嘉博責任編集『戦略管理会計(体系現代会計学 第11巻)』中央経済社, 297-324頁。
- 長谷川恵一, 2020, 「第9章 B S C思考の再考」高橋淑郎編著『非営利組織と営利組織のマネジメント』中央経済社, 146-158頁。

長谷川 恵一（はせがわ けいいち）

早稲田大学 商学大学院 教授



1989年4月 早稲田大学助手
1991年4月 高崎経済大学専任講師
1994年4月 早稲田大学専任講師
1996年4月 早稲田大学助教授
2001年4月 早稲田大学教授（現在に至る）

主要研究業績

『企業連携のコスト戦略—コストダウンを実現する全体最適マネジメント』（共監訳、ダイヤモンド社、2000年）。

『バランスト・スコアカード 理論と導入—事例に学ぶ実践手法』（共著、ダイヤモンド社、2001年）。

『入門原価計算』（共著、中央経済社、2001年、第2版2004年）。

『ネオ・バランスト・スコアカード経営』（分担執筆、中央経済社、2001年）。

『企業価値を創造する3つのツールEVA[®]・ABC・BSC』（分担執筆、中央経済社、2001年）。

『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』（分担訳、東洋経済新報社、2001年）。

『スタンダード管理会計』（共著、東洋経済新報社、2009年、第2版2017年）。

『戦略マップ—バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』復刻版（共監訳、東洋経済新報社、2014年）。

E S G経営のこれから： サステナビリティ課題に対する情報開示と戦略

馬奈木 俊介

九州大学大学院工学研究院 都市システム工学講座 主幹教授・都市研究センター長

はじめに

九州大学の馬奈木俊介と申します。私からは「E S G経営のこれから：サステナビリティ課題に対する情報開示と戦略」についてのお話をさせていただきます。

企業にとって、E S Gやサステナビリティ、持続可能性というものに対応しなければいけないというのは自明ではありながらも、対応するメリットを感じられないというのがほとんどだと思います。あるいは、メリットはあるけれども、どう対応すれば良いかわからないというのも、よく企業の方に聞かれることであります。

その一方で、開示したい情報に特化し過ぎると仕事だけが増えて、その成果がどういうふう企業に利益につながったかがあまり見えません。そこで今回は、そもそも論に立ち返って、どういう情報を伝えていけばその会社の戦略とE S Gやサステナビリティ、持続可能性といった取り組みがつながっていくのかについてお話をしたいと思います。

つまり、本来ある取り組みをされている企業が、自分たちの売りを明確にして、それが通常の経営指標であれば利益・売上・費用等に現れます。そ

の一方で、開示したくない、または本来問題があるから対処しないとイケない、こういったものに関しては問題となるので、いかにそのマイナスの面を減らす努力をすれば良いか等の議論が必要です。では、そもそもの考え方、何を図れば良いのか？ どう示したら良いのか？ それをどう経営戦略につなげるか？ というのがわからない会社が多いんです。

大きな話に入る前に、1つ例をお話しします。会社や組織には従業員の方々、ステークホルダーの方々かなりの人数居ますね。その従業員の方々最終的に働きやすい環境をつくれるかどうかというのが、そもそもこのE S Gにかかっているんです。例えば、ストレスを減らして働くことができているか？ 過度なストレスがかかっているもうまく乗り越えて、個人個人の達成感につながるものがあるのか？ こういうものを理解するとき、いかに会社の取り組みが面白いものなのか、次につながるものなのかといったビジョンも大事だったりするわけです。これこそまさにE S Gで、「情報開示を求められるから開示しましょう」「E S Gは必須で海外でも進んでいます」という、周りからの「やれやれ」の声に引きずられると、単純に費用だけがかかって大変です。そうならない

ような仕組みのお話を今回できればと思います。

私自身は、ESGまたはサステナビリティの大きなくくりの中で、いろいろな方々と関わっております。持続可能性のための「新しい資本円卓会議」という、国連にある8人の委員会で、私はそこに学者側の代表としてメンバーに入っています。さらに、これからお話しいたします持続可能性のための社会の富をどう図るかという「新国富報告書」の代表も10年間務めております。また、今年(2023年)発表される国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」中間報告の評議員などをしております。専門は、都市工学と経済学です。

1. SDGs、ESGの活用方法

先ほどの繰り返しになりますが、企業がSDGs、ESGを実践していこうというときに大事なものは、当たり前ですがまずは自分の会社です。その前の段階、どういう人たちと関わるかということ、現場があります。工場でも良いですし、オフィスでも良いですし、その取り組みに関わる場所が現場です。そういった関わる相手の地域にプラスになるような取り組みをしないと、一緒に取り組んでいただく方々はメリットを感じません。事例ベースで、新しい取り組みの実験をどこでやるのか、本社機能がある周辺の住みやすい場所でどう地域に貢献するかなど、いろいろな取り組み方があると思います。一番大事なのは、この新しい取り組みを実験的に行うときには地域の存在が必須で、この公共性という面で、極端に言うと市長さんとのつながりが大事です。

そして、株主の方々、そしてお客さんその他の、極端に言えば市民の幸せ度合い、「ウェルビーイング」も大事になります。ウェルビーイングとは何かと言いますと、その会社の製品やプロダクト、サービスに伴って、その人々の幸福感を上げられるようなものにつなげられるか、ということです。言い方を換えると、ブランディングができるかと

いうことにもなりますが、この企業がESG、SDGsに取り組むことによって、地域への貢献と個人の方への貢献を一致するようなESG経営ができれば、持続的な企業の取り組みになっていくのだと思います。この一致は常に必須で、片方が欠けてしまうと常にマイナスになります。

そして、ESGの取り組みをきちんと利益につなげていくような仕組みにしなければ、担当者の方々も実質そういう組織化はできないということになります。

2. 見えない価値の評価

国連の委員会として我々が取り組んでいる大きな話から、このESGという話に落とし込んでいきたいと思います。なぜ、企業と関係ない国連という大きな話をするかといいますと、多くの企業に影響する取り組みは、最終的には世界共通にはなくても、世界中の大きな話題として影響を受けるからです。

その1つとして去年、アントニオ・グレーテス国連事務総長が、GDP(Gross Domestic Product:国内総生産)の問題点も含めたほかの指標について指摘をしました。例えば、GDPが増えれば、場合によっては環境破壊にもつながります。本来助けた人の価値も、例えば救われた人の命であっても、GDPでは計算に入りません。戦争が起きればGDPが増えるのと同じです。大災害が起きても、GDPではインフラが増えるだけで、亡くなった命や壊れたインフラはマイナスに勘定しません。こういった課題をなくすために、国連では新しい指標をつくっていこうということで、我々が後押ししながら長年取り組んできました。

(1) 気候変動対応が急務

こういったことがなぜ大事かということ、最終的には企業に関するものとして、「何の指標を図る

べきか？」という議論になるからです。一番伝わりやすいのは、気候変動でしょうか。気候変動はかなりの確率で、人間の経済活動がゆえに影響を受けたと言われています。昨年（2022年）は干ばつ・自然災害等の影響で、非常に大きな被害が世界中で起こりました。環境保全への取り組みを無視することで、以前は少なくとも短期的にコストの削減できていたため、できるだけ対応したくなかったというのが企業の正直なところではありました。

最近では、変化が起きています。例えば2018年に関西に上陸した台風21号では、保険会社の損失が1兆円を超えました。これは何を意味しているか。保険は工場・空港その他の被害を補填するための仕組みですが、台風21号により過去予想した以上の損失を被りました。つまり、自然災害によって企業に直接的な被害が及ぶようになったということです。そのため、保険会社の第一義的な解決すべき課題として「気候変動」が挙げられました。農林水産業も同じで、気象の変化によって対応が変わるため、費用がかさみます。自動的に放っておくと費用がかさんで今までどおりできないということで、ビジネスとして変えていかないとはいけません。

20年前までは、対策をするには費用がかかるからしたくないという企業が多かったです。しかし今は、対策をしない方が大きなマイナスになります。気候変動というのは、それぐらい企業にも関わることでよという報告書を、科学者も含めて国連でまとめました。この報告書を「IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル）」と呼んでいますが、IPCCが出てきたことで各国が取り組み始めて、それに

伴って企業の義務も自動的に増えてきました。先ほど国連事務総長のGDPにまつわるお話をしましたけれども、大事な点は、大きな国際案件の合意が最終的に企業にまで伝わって、それにいかに早く取り組めるかということになります。

（2）各国報告書出版

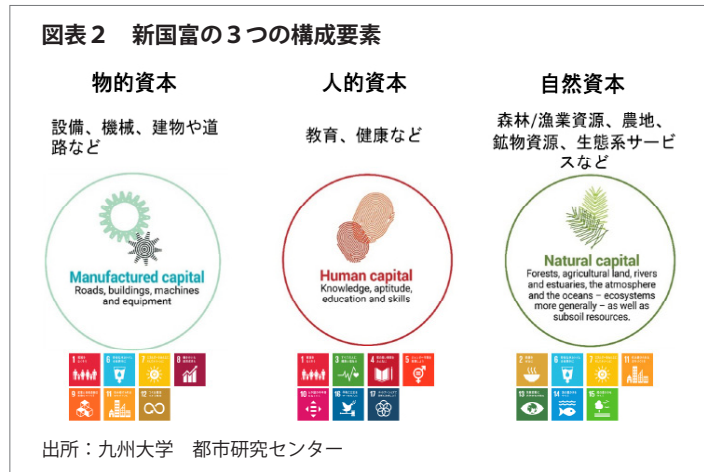
こういった問題を途上国の事例で考えようとしても、ほとんどの企業から見ると関係ないことのように思われがちです。例えば、こちら（図表1）に載せておりますパキスタンは、昨年の気候変動を伴う大水害で、南部で国土の4分の1が埋まるという非常に大きな被害を受けました。その中で、何とか自然災害に対抗した自然資本を増やしているということで、かなりの努力をされています。我々は、先進国以外の各国でもこういった取り組みを支援する活動を長年行っております。

後で詳しくお話しますが、サプライチェーンで実際に何らかの製品をつくる時に、実はその取引先の一部の原産国が新興国、途上国という場合が多々あります。そうすると、自社の国では気候変動の影響はないけれども、間接的に影響を受けて物が届かなくなるという影響を受けることがあります。これもSDGs、ESGに絡みます。この影響は、コロナ禍において経験された方も多と思います。たとえば新しい家を建てると

図表1 気候変動による水害の影響（パキスタン）



出所：九州大学 都市研究センター



き、ドアノブが中国でつくられていて、それがゆえに納品が遅れて、家ができるのが半年遅れたという話がさらにありました。このようにサプライチェーンがゆえに影響する部分を、いかに適切なところと連携を取りながら進めるかというのが企業の課題になります。

2. 3つの資本

先ほど「新国富報告書」(UN, 2022) というものを挙げましたが、構成要素は3つあります(図表2)。

(1) 物的資本

1つは「物的資本」。人工資本という言葉もありますけれども、これが俗に「資本」と言われるものです。新しい建物、パーソナルコンピューター、携帯電話等を含めて、「物」と言います。物は資本勘定、資産勘定ができます。国ベースでも企業ベースでも産業ベースでも、既に取り上げられていて、過去と比べても全く変化はありません。

(2) 人的資本

その一方で、過去2年ぐらいから頻繁に取り上げられているのが、「人的資本」という言葉です。人的資本は、教育と健康の価値から成り立つも

のですね。国別での人口資本と費用ごとの人口資本があります。国別の人口資本は、そこにいる人口、例えば日本に住まれている方々が健康かつ教育を受けていて、社会に還元できる賃金を得ているという構造です。そうすると、図表2の左側の物的資本と同様に経済換算できます。これを企業版にすることで、「我が社における人的資本は何億円です」と言えます。これも国連での勘定ベースか

らスタートしながら、企業ごとに人的資本はいくらなのか、過去5年でどれぐらい増えたのか、就労者の平均年齢が上がったので賃金が上がるけれども、今後働く年数が減ったということはどう考えるかなど、最終的にいろいろな問題になるわけです。

これには、よく言われるダイバーシティや、特別なストレス軽減なども絡みます。例えばストレスを抱えている方の影響というのは、企業で今非常に大きな問題になっています。我々の計算によると、各社が取り組んでいる企業ごとのストレス度チェックから演算すると、従業員の方が生涯当たり受けるストレスのマイナスの価値は6,000万円で、年間当たりでは150~200万円相当になります。これを人事部長の方、経営者の方に話すと、ストレスにはそれだけ大きな影響があるのだと認識いただけます。

このような経済換算で物的資本の価値と同じように直すことによって、極端に言えば昔ながらの気合いと根性でストレスをなくして一生懸命やろうというのでなく、きちんとマネジメントとしてストレスを減らす取り組みをしなければ、多くの従業員が心身を病んだり、辞めたり、会社の生産性が落ちたりということにつながります。

こういうお話をすると、「あまり頑張らない社員ばかりが育つのではないですか？」と疑問を抱

かれる方も居ます。我々のストレス研究結果としては、「そうではない」ということが言えます。会社のビジョンを共有すること、それがいかに社会に貢献しているかをきちんと従業員に伝えることで、長期的なストレス改善にもつながります。しかし、従業員のストレス改善は通常の人事案件ですから、ESGとは関係ないと思われるかもしれません。

ここで図表2の下側に挙げられているSDGsの項目を見てください。教育、働きやすさ、健康という当たり前のことであっても、SDGsの項目になっています。つまり、企業の従業員、株主、そしてステークホルダーの方々といった社会全体に対してのすべての貢献が、SDGs、ESG案件ということです。ということは、働きやすい環境の整備に持続的に企業が取り組むということは、ESGに取り組んでいるということでもあります。そうすると「何でもESGですね」と言われてしまいそうですが、そう捉えても問題はないんです。社会への貢献を可視化していくことが大事なわけですが、それが通常の経営指標ではされていません。

なぜ経営指標では可視化されていないのか。過去5年間に比べて、今の従業員の方がストレスを抱える度合いが平均で2割減ったり、モチベーションが上がって生産性が上がったりしましたが、これを示すこと自体、過去の通常の財務会計で見ることができないんです。それを見せる取り組みを補完するのが、ESGに関する監査です。なので、人的資本に関連する教育、健康度合いを示していくというのは、企業にとって外への良いアピールチャンスになります。

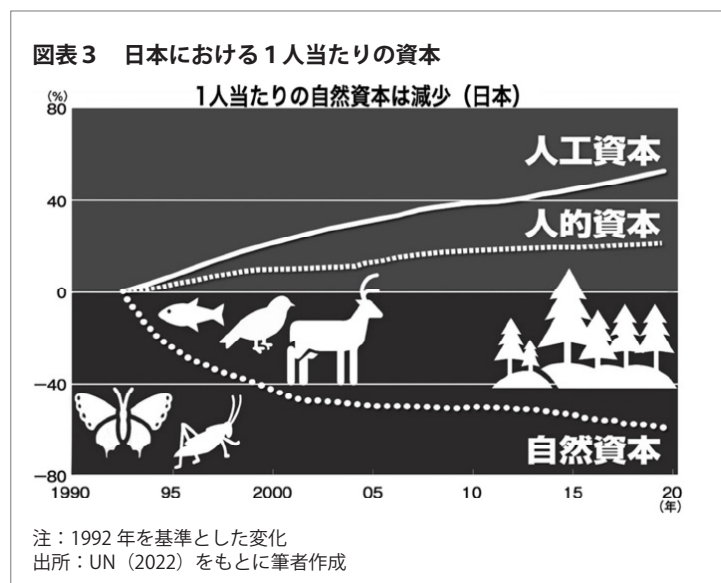
(3) 自然資本

3つめが、「自然資本」になります。自然資本というのは、環境やサステナビリティに絡むお仕事をされている方はよく聞かれることがあるかもしれませんが、そうでない方はほとんど聞いたことがない言葉だと思います。我々がつくったこの自然資本という言葉は普及させるために、物的資本と人的資本と比較をしながら取り組んでいく必要があります。エネルギー集約型の企業であれば、どれぐらい大きな資源を使っているのか？ そのために海外にどれぐらい依存しているのか？ という重要な話につながります。

①国単位・企業単位の自然資本

自然資本を、国単位と企業単位で分けてお話ししたいと思います。国単位で考えますと、日本で使える資源は増えたか？ 企業単位で考えますと、自分の国にあって企業がアクセスできる資源はどれぐらいなのか？ そして使える場所にあるのか？ ということになります。後ほど、事例を用いながらお話しします。

日本における1人当たりの資本について見てみましょう（図表3）。人工資本は物的資本と同じ



意味で使われています。人工資本と人的資本の2つは上に伸びていますが、自然資本は過去30年で半分以上減少しているのがわかります。世界経済フォーラムという、日本の経団連の世界版のような組織があります。そこで我々の「新国富報告書」を引用していただきました。世界中のGDPの半分以上は間接的に自然に基づいていますが、その大本である自然が減少しているため、自然資本を何とか改善しなければいけないということです。

「ネイチャー・ポジティブ」という言葉はイギリス発で、国連の報告書「新国富報告書」でも使われました。減っている自然(Nature)を改善してプラスにしよう(Positive)という意味です。我々はインフラの物的資本、または人工資本を見るだけでなく、持続可能性の案件がゆえに、そこまで増えていない人的資本と、むしろ減っている自然資本を改善することを国、そして企業への貢献として数値化することで、社会への良いアピールにつなげていく必要があります。

②主要国が「自然資本」活用へ

我々がその中で何をしているかといいますと、具体的には3年前、イギリス政府と連携を取りました。そのとき、イギリス首相が自然資本に取り組んでいくと明言されました(HM Treasury, 2020)。さらに、アメリカのホワイトハウスで、企業のバランスシートに「自然の価値」という項目を入れていきましょうという提言が出されました(UN, 2022)。アメリカはこういうのがすぐに通る国ではないですが、少しずつ認知を上げながら、結果的には国際案件がゆえに企業のバランスシートに行き着きました。全く同じこと(Managi, 2015)を昨年中国の内部会合で、中国語に翻訳しながらお伝えしていきました。

企業もだんだんと、自然資本をバランスシートに入れましょうという動きになっています。つま

り、換算案件としての対象になってくるということですね。なので、企業が何ヘクタールの土地を守っていますとかそういう話ではなく、どれぐらい自然に寄与した取り組みをしているかということが、先ほどお話しした人的資本のウェルビーイング等と同様に重要になります。

3. 大気汚染(自然資本)と健康(人的資本、健康資本)

次に、なぜ物の価値だけではなくて、見えない価値の金銭換算を載せることが大事なのかについてお話をしたいと思います。

(1) インドにおける大気汚染

世界で一番大気汚染がひどいのはインドだと言われていています。そのインドにおいて「大気汚染への対策が大事ですよ」と言っても、インドの政治見解としては「インドに大気汚染はございません」と言われてしまいます。なぜなら、「大気汚染がある」と認めれば、政府がその対策をしないと受けなくなるからです。しかし、実際に大気汚染はひどく、脳、心臓、肺などに悪影響があります。

我々が国連、医学者、環境科学者、経済学者を巻き込んで、医学系の有名な雑誌『THE LANCET Planetary Health』(January 2021, Volume 5 Number 1)に報告書を乗せました(「Health and economic impact of air pollution in the states of India: the Global Burden of Disease Study 2019」)。その雑誌の表紙を飾って(図表4)、人的資本の点から大気汚染のマイナスの価値を計算した結果、少なくとも毎年GDPの1.4%以上の価値があることがわかりました。そして、この大気汚染がゆえに統計上何人亡くなっているかも計算すると、2019年で170万人という大きな数値も出てきました。こういうわかりやすい数値と経済勘定でインドメディアの紙面を飾り、政策担当者に「大気汚染対策は大事なんだ」と伝わるよ

図表4 THE LANCET Planetary Health の表紙



うに発信をしました。その結果、政策が動き始めたんです。

つまり、経済勘定をして「少なくともこれぐらいの価値があるんです」と発信することは、この問題に興味がない方からでも合意を得やすくなります。先ほどのストレスのお話も、「1人当たり150万円以上の価値があります」と言うことで興味を持ってもらえるんですね。対策をするための企業の条件として、価値を経済換算にするという方向に長期計画では行っていきます。

(2) G 20 提言書出版

同じような話は国連だけではなくて、G 20（金融世界経済に関する首脳会合）でもされています。昨年11月のバリ・サミットで我々が依頼を受けて提出した報告書（Managi et al., 2022）に、国だけではなくて産業界の投資も指標ベースでやるべきだというお話が載りました。10年前では、こういった話は載りませんでした。「公的機関の

勝手なたわ言ですね」で片付けられてしまっていたことが、昨年のサミットでは大事な案件として載り始めたというのは大事な点です。もう1つ大事な点として、本日の後半のお話につながりますが、サプライチェーンを含めたE S G案件も入れるべきだということも報告書に載せました。

詳しくは後ほどお話ししますが、大事な点は、経済や人権、環境といった多数の項目が今は伝わるようになってきた、つまり、多くの方がこれは大事なことだと思ようになってきたということです。こういう項目が、企業別で数値化できるということを、ここではご理解ください。

4. 気候変動に対する日本国内での取り組み

(1) N C C C の設立

その話に移る前に新しい事例を1つ、気候変動案件でお話ししたいと思います。気候変動に対する日本国内の取り組みとして、2026年に無償化の気候変動のCO2のクレジット、つまり権利の使用が始まります。今でも売買は既に「J-クレジット」という名称で行われていますが、総額がかなり少なく、産業界として取り組む案件にはあまりなっていないんです。なぜかという、50万円かけて100万円の内容が戻ってくれば良いですが、実際は50万円かけて50万円程度しか戻らないという、どうしてもボランティア精神でしかできないような構造になってしまっています。そうではなく、気候変動市場で大事なのは、産業界独自に取り組んでCO2を削減していくということです。

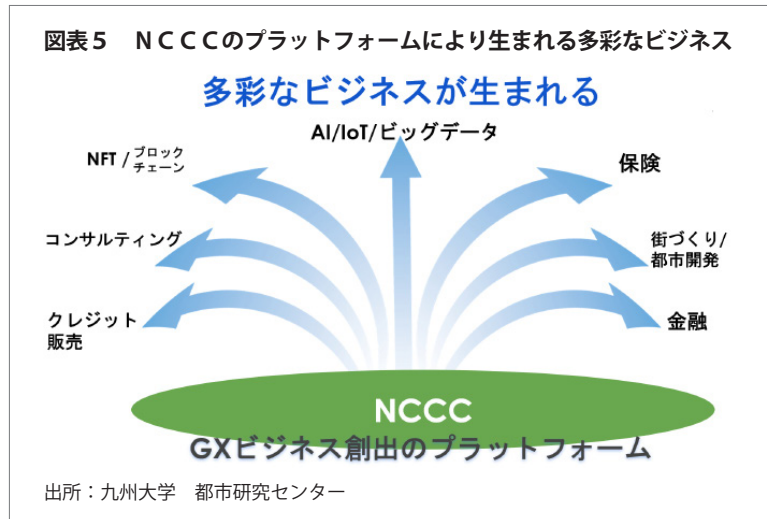
無償が2026年に国内で始まると申し上げましたが、有償は2033年、10年後です。しかし、ヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアといった先進国だけではなくて、中国を含めた途上国でも既に市場になっています。日本はどうしてもこういうことへの取り組みが遅いんです。なぜかという

と、中小企業を含めた議論と大企業の議論がごっちゃになるからで、つまり、民間別で仕組みをつくるのが大事ということですね。世界で共通のパソコンを作れば世界中どこでも売れるのと同じように、日本だけでなく、同時にアジア太平洋から始めて国際的にも同じ仕組み、同じ市場で、同じ取り組みをしようという目的で、産業界を挙げ

てのCO2カーボンクレジット市場「Natural Capital Credit Consortium (NCCC)」を立ち上げました。

カーボン市場と言うと、「太陽光を活用してCO2を削減しました」「省エネしました」というのは既にあることですね。しかし、気候変動の大事さがゆえに、その対象地域が農林水産まで及ぶようになりました。農林水産と直接関係ない企業であっても、実はこれは大事になってきています。後ほど事例として企業名を挙げますが、ソフトウェアの会社、保険の会社、銀行といった会社が電力、ガス、建設会社と同様に農林水産に関わっています。

この新たなコンソーシアムがなぜ大事かという、先ほど言いましたように、海外には既に制度はあるけれども、日本にはまだこういう制度はありません。日本ではどうしても手続を真面目にしすぎるがゆえに、手続きがほとんど誰もできない程の複雑さになります。気候変動案件に取り組み、CO2を削減する地域であっても、行政側から理解がもらえないということもあります。そして、それを解決するときに、どうしても地域での耕作放棄地等の増加の問題、労働力不足などの問題が立ちはだかります。ありきたりですけれども、それを技術で解決しようというのがNCCCの取り組みです。



(2) NCCCの取り組み

NCCCの取り組みは、地域を活性化するための取り組み、つまり地域への貢献にもつながります。地域への貢献はSDGsの1つにもなっています。または、地域と企業の連携というパートナーシップもSDGsの1つになっています。ということは、それへのアクション自体がESGの貢献度合いとも言えるわけです。

NCCCのプラットフォームからは、多彩なビジネスが生まれます(図表5)。例えば新しい仕組みづくりとしてITへ、またはプラットフォーム事業として産業界へのプラス面があります。同時に保険業界では、CO2関連の新しい保険制度ができます。具体的には、損保ジャパンが昨年12月にアジア初のCO2保険を発表しました。「CO2の保険って何？」と思われる方も多いと思います。例えば、自動車保険は毎年自分でお金を払いますが、事故に遭わなければそのお金はなくなり、もし事故に遭った場合は補償金や賠償金としてお金が戻ってきますね。それと同じ発想をCO2保険として、植林で適応するとします。植林して5年後に生きてきたとして、その分のCO2削減分を「クレジット」と言います。しかし、2年目に台風が来て木が倒れてしまったとし

図表6 NCCCの参画企業・団体

33企業・9自治体が参画

参画企業	オブザーバー参画自治体
株式会社アクロテリオン 株式会社アバンティ 飯野海運株式会社 インフロニア・ホールディングス株式会社 エコリンクス株式会社 鹿児島トヨタ自動車株式会社 九州電力株式会社 株式会社熊本銀行 株式会社建設技術研究所 株式会社後藤建設 西部ガス株式会社 株式会社佐賀銀行 株式会社シー・トゥ・ディ ジャスミー株式会社 株式会社十八親和銀行 城山観光株式会社 *50音順	株式会社スカイマティクス ソフトバンク株式会社 損害保険ジャパン株式会社 第一生命保険株式会社 株式会社筑邦銀行 株式会社社長大 有限会社辻田建機 東京ガス株式会社 日創プロニティ株式会社 日東電工株式会社 日本テレネット株式会社 株式会社福岡銀行 株式会社福山コンサルタント ESカーボンクレジット合同会社 Green Carbon 株式会社 株式会社JVCエンジニアリング 株式会社TREE
	大分県国東市 佐賀県有田町 福岡県北九州市 福岡県中間市 福岡県直方市 福岡県久山町
	後援 国立大学法人九州大学
	聴講参加 環境省 国土交通省 農林水産省 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 (JAXA)
出所：九州大学 都市研究センター	

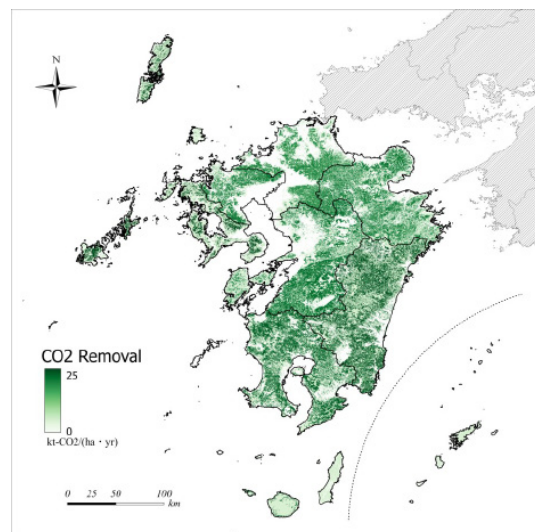
ます。そのときに補償をするのがCO2 保険です。損保ジャパンがこのような新しい保険制度をつくったことで、エネルギー産業でなくてもCO2 クレジットが大事なことだと伝わると思います。

図表5には、街づくりとも書いています。駅近くに主要施設が集約していて郊外に住む人が生活しにくいので、住宅地を真ん中に集めましょとなつた場合、以前からある建物や道路をそのまま使うよりも、新しくつくったほうが全体としてのCO2 が削減できるとします。例えば、前には100トンのCO2 を出していたところ、今は50トンとすると、「50トンも出して駄目ですね」ではなく「同じように人が住める街をつくつたのに50トンも減らせたんですね。その分をクレジットにしましょう」という概念がNCCCのプラットフォームです。

この発想は、国連のクリーン開発メカニズム「CDM (Clean Development Mechanism)」と同じ発想です。CDMも、事前に比べて事後でCO2 をいくら削減できたかを比較します。こういうもので環境効率高く取り組めるならば、その経済性を評価しようということで新しいプラットフォームが生まれます。

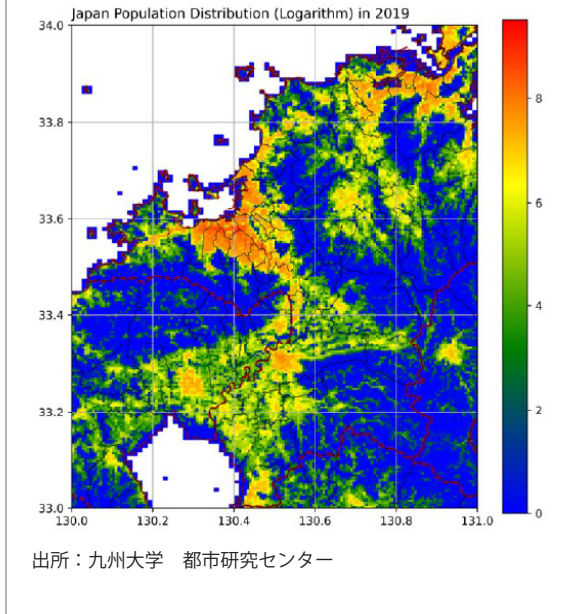
東京の大手で言いますと、例えば東京ガス、ソフトバンク、損保ジャパン、そして前田建設グループのインフロニア、地方ですと九州電力や西部ガスといった多様な企業が挙げられます(図表6)。それぞれ関連する自治体——私がこの取り組みを始めましたので福岡周辺に偏っていますが、各自治体もオブザーバーとして参加をしながら進める取り組みを公開しています。

図表7 衛星からCO2 吸収量を測定



出所：九州大学 都市研究センター

図表8 データの精度向上：
世界一の人口密度高解像度



さらに、各現場でセンサー技術を普及させれば、この取り組みの精度を確かめることができ、現在では衛星画像でどれぐらいCO2を吸収しているかもわかっていきます（図表7）。こういう見方というのが比較的大きな案件になってきているわけです。

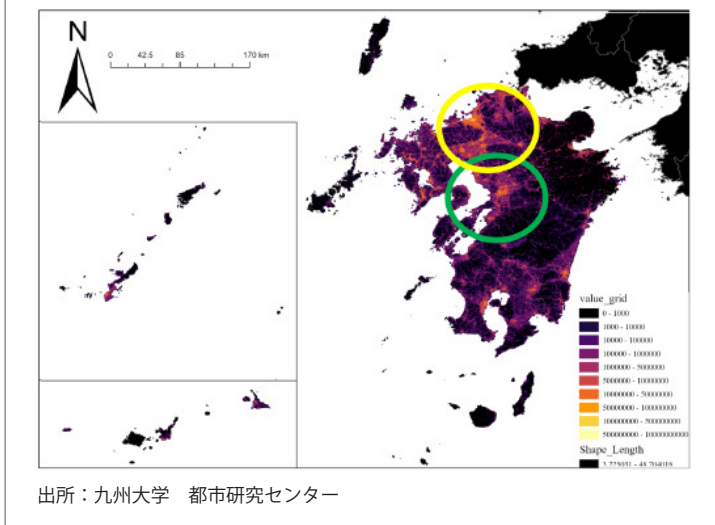
こういった多くの企業の取り組みの源は、データの精度の高さです。以前は、誰がどこに住んで

いるかといったデータもわからなかったのですが、我々は既に、日本で一番の精度の人口密度マップを公開しております。それと同様に、現在では電話の位置情報と地図情報をかけ合わせることで、どこに人が集約してどこへ移動しているか、その経済価値が大きいかどうかということもマップで出せたりします（図表8）。例えば、図表9の緑色の丸で囲った地域に、水があって電気代が安いからという理由で、P S M Cという台湾の半導体工場が集積します。しかし、集約度合い、人がどこに移動できるかを考えたら、黄色の丸で囲った北部との連携がないと、働く人を確保できなかつたりします。それを集めて議論する際に、データが役立ちます。

こういう取り組みを進めながら、空間情報における取り組みが最終的な大きな指標となる新国富指標の概念についてお話しします。地域に還元するという意味でのコミュニティへの価値、そして個人へのウェルビーイングの価値に取り組んでいく——京都の日本テレネットという会社では、これを始めています。個人人のステークホルダーに關与する新しい取り組みを提案して外に発信しますよということです。

これまでの通常の経済だけを見る取り組みです

図表9 地域価値マップ



と、地域に貢献するといっても、「ボランティアでごみ拾いをしました」「新しい保険制度の説明をしました」「植林をしました」といったもので、どれぐらいの価値がある還元なのかわかりませんでした。しかし、個人と地域とより広範囲な地域への貢献度合いで企業が取り組むようになった現実において、そしてESGが大事になってきている現状において、数値化することが重要な課題になります。

5. ESG経営について

ESGの案件で大事なものは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)です。取り組んでいる案件のCO2量を開示しましょうと言っても、ただ開示しただけでは「それは売上の代替ですよ」「売上が増えたらCO2は増えるからしょうがないですね」で終わってしまいます。

そうではなく、先ほどのコンソーシアムや、生物多様性保全を経済価値にして、自分たちは何を守って、何を減らして、どの価値を上げたかと数値化することが、ESGのE(環境)の案件では重要です。1億円分の貢献をクレジット市場に持っていくことができれば、それはもう自明に社会への貢献です。ただ「1億円分の貢献をしました」と言うよりも、クレジットとして本当に1億の価値を開示したほうがわかりやすいですね。

次に、S(社会)について。これは先ほどのストレスの事例を思い出してください。会社にとって一番大事な社員の方々がどういう価値を生み出していくのか、さらに働きやすい環境にして、やる気を持ってもらって、次につなげるための人材を育成する。このような取り組みをすること自体は企業の当たり前前の戦略ではありますが、ストレスやウェルビーイングなどを数値化して経済価値に直すことで、ESGのSの部分にも該当してきます。

最後にG(ガバナンス)です。次にするお話につながりますが、ガバナンスを考える際にいかにサプライチェーンまで含めた議論にするかというのが大事な点です。

6. ai ESGの取り組み

(1) ESGを深掘りする

次にお話しするのは、株式会社ai ESG(ア

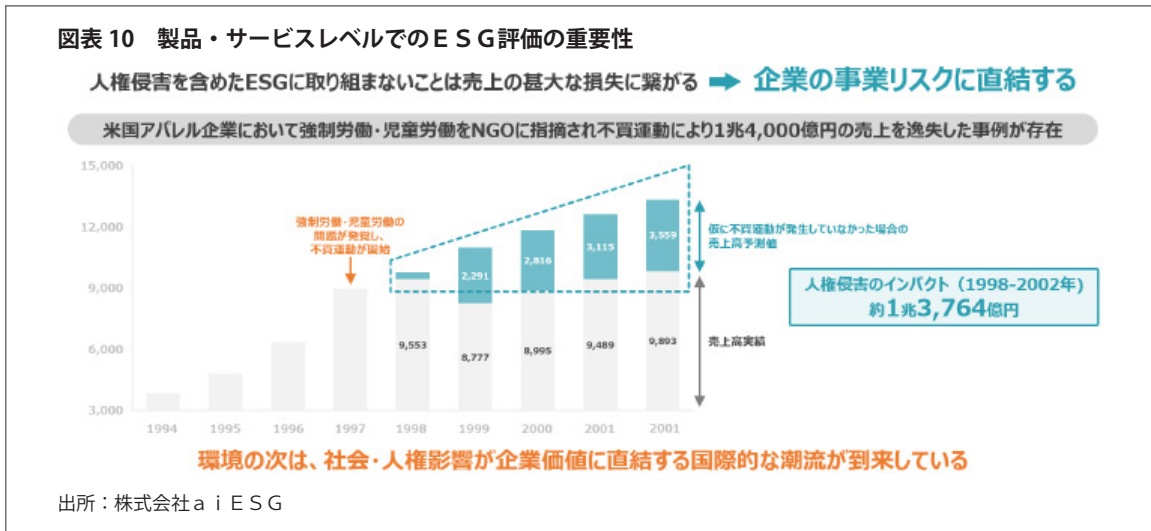
イエスジー)の取り組みについて。なぜ特定の取り組みについてお話しするかというと、これには私に関わっているということもありますけれども、最新のESGをするための良い事例だと思っからであります。この取り組みはESGをさらに深掘りして、どこまで取り組んでいくのかという話につながります。開示をすることによってそのリターンが出せるような仕組みにすることで、外部の監査が入ったときに、最先端の取り組みで非常に良いと評価されることになります。

しかし、経営の根幹を考えると、取引相手を今後ESGがゆえに変える必要まで出てくるかもしれません。この課題を解決するために、ai ESGメンバーとともに進めている取り組みがあります。

企業の方の立場に立ってみると、企業全体の評価は常に大事です。それは株価にも反映されますし、評判にも関係します。でも、一番の企業の根幹は、出している製品・サービス・ソフトウェアです。ブランディングにつながるものでもあります。この取り組み自体が評価をきちんとされることができれば、直接その製品・サービスの売上が上がりますよね。結果的に企業の評価も上がります。「企業全体のESGをしっかりとしましょう」ということではなくて、製品・サービスごとの取り組みにまで進めていかないと、単純に関係者の皆さんの仕事を増やすだけです。

(2) 世界初・製品サービス単位のESG評価ができるAIサービス

先ほど、ESGの取り組みをいかに経済価値に直すかが大事だと申し上げましたが、これは最初のステップです。次のステップで、製品ごとの評価を行っていきます。評価を国内で閉じている産業であっても、国際的にしている産業であっても、同様に比較評価できるような仕組みをai ESGで開発しましたので、その内容をお伝えしたいと



思います。

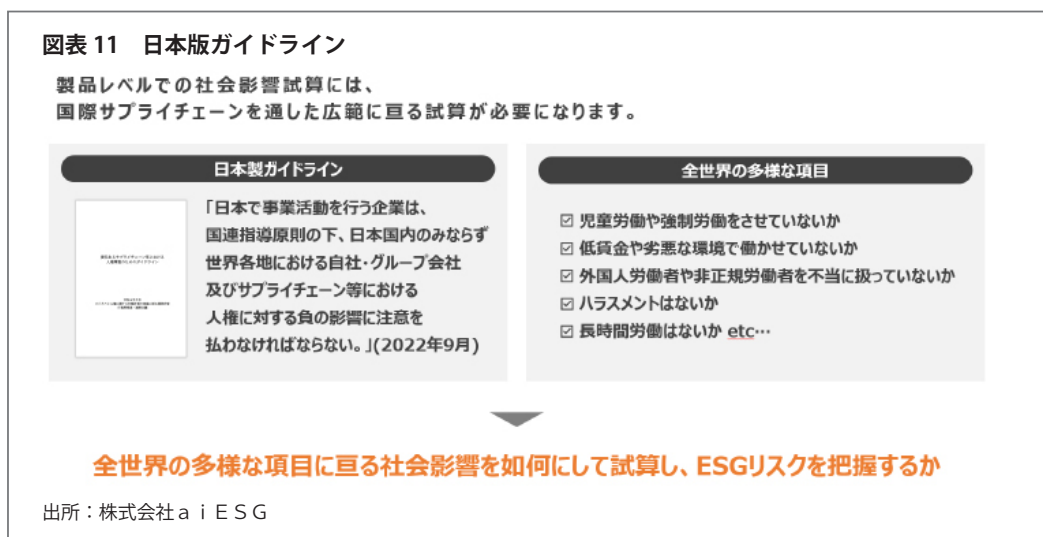
大手アパレル企業の事例

最初に、サプライチェーンにおいて、取引相手が大事だという事例を紹介したいと思います。米国の大手アパレル企業において、強制労働や児童労働がNGOに一時期指摘されました。これにより不買運動が起きて、1兆4,000億円の売上を失うということがありました。これはかなりの影響で、1年では終わらずに数年続いていきました。今まではNGOは批判をする団体としてただ見られていたのですが、その批判を受け止めて対応していかないと、企業に数年にもわたって直接の影

響が及ぶということがこの事例によってわかりました（図表10）。批判される前に、その対策をしていく方向に企業を持っていくことがESGとしても長期戦略上、大事になってきています。この良い見方を伝えることができれば、マイナス面やリスクを軽減することにもつながります。

(3) なぜ製品・サービスのESG評価が必要なのか？

こういった取り組みが国内、海外でどれぐらい大事だと言われているのか？ サプライチェーンを通じた低賃金問題、外国人雇用問題、ハラスメント問題、環境問題等をサプライチェーンで見ま





しょうという海外のガイドラインの日本版「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が、2022年9月に公表されました（図表 11）。しかし、これをどう見ていくのかというのが大きな課題としてあり、試行錯誤しながら取り組んでいるのが現状です。

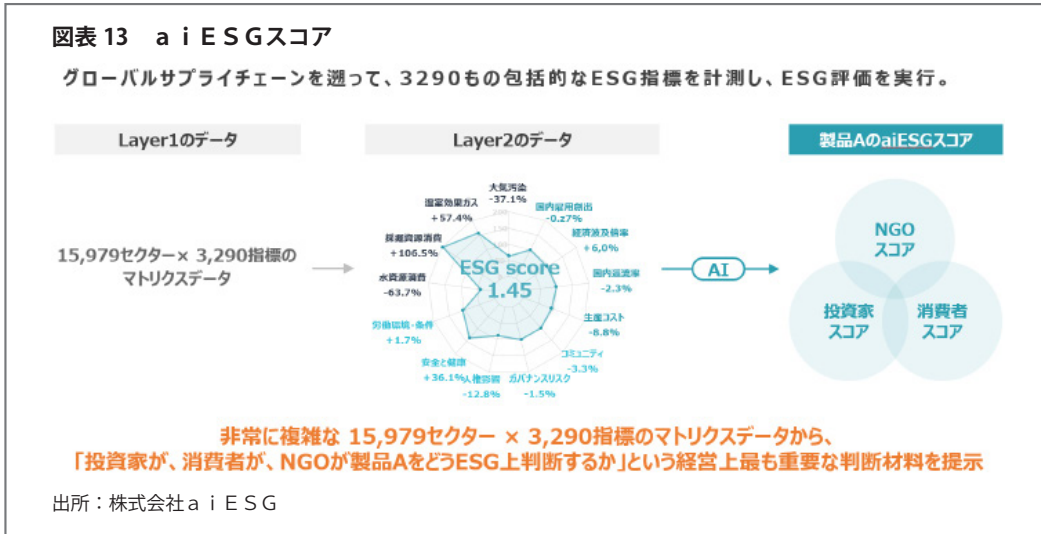
例えば、「人権デューデリジェンス」への取り組みとして、ヒアリングを関係会社に行ったとします。しかしヒアリングだけでは、問題のある部分を見つけることが究極的にはできません。「取引相手を全部教えてください」とか「取引先から製品をいくら買っていますか」と聞いても、よほどの強い上下関係があれば別ですけれども、通常はわからないですね。ヒアリングを行ったとしても、結果的にリスク軽減は一部しかできないのが現状です。

ここに比較の表（図表 12）を載せております。例えばCO2に限れば、左下のように組織レベルでのCO2量を把握する取り組みが既にあることがわかりますし、左上を見ると製品・サービスレベルでもあることがわかります。さらに、インターフェイスインデックス（ifIndex）のように、国際的にもこういった取り組みがあります。右側、ESG評価に限ると、MSCIやBloomberg、

国内では日経や東洋経済の指標もありますが、製品・サービスレベルでの評価ではありません。国内でもガイドラインができたことによって、今後ESGとしての内容が進んでいくと思います。

（4） a i E S Gスコア

我々 a i E S G が取り組んでいる仕組みによって、15,979の産業セクター、3,290の指標の中から、投資家、消費者、NGOが企業の製品・サービスをESG上どう判断するか？ という経営上最も重要な判断材料を提示します。3,000を超える指標の一例を図表 13の真ん中に載せています。例えば、一緒に取り組む企業との対話から、実は一部のサウジアラビアの建設業界と取引があるがゆえに人権問題のリスクが大きいことがわかったとします。また、国内への経済還元は大きかったけれども、思っていた以上にCO2だけではなく資源採掘を課題に出していたなど、良い点と悪い点を挙げていきます。良い点があるならば、それをどんどん開示することで企業の評価を高めていきます。悪い点があるならば、きちんと軽減していく取り組みを見せ、改善点を見出します。通常の財務会計上ではわかりにくいサプライチェーンのESG関係という視点から、この取引相手を別



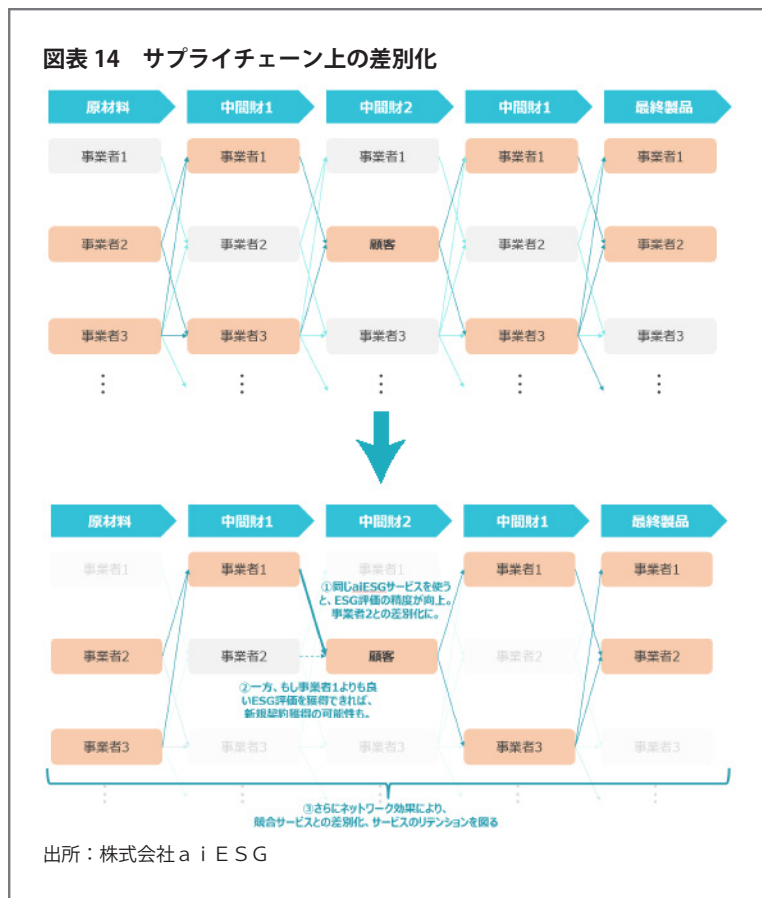
の国に変えていこう、よりリスクが削減できるところと連携を取ろうなど、そういうことをマップ化していく仕組みが a i ESGスコアです。

ESGの受け身の経営というのは、後々になってかなり疲弊する業務になってしまうというのが現状です。そうではなく、攻めの姿勢として、新しい次の改善点を見つける指標としての取り組みができれば、非常に大事で面白い取り組みになると思います。

こういう取り組みを進めようとするとき、海外案件ではどんどん要件が増えてきて、企業の責務も増えていきます。乱立するいろいろな規制——GHGプロトコル、TCFD、CDPに対して、「これもやらないといけないから今年はやりました」「他社もやっているから来年はうちでもこれに取り組みます」という姿勢だと、何度も繰り返しますけれども、結果的にコストだけが増えるESG案件になってしまいます。そうではな

く、自社の取り組みの良い点をアピールして、悪い点を改善する、サプライチェーン絡みで取り組める仕組みができていれば良いわけです。

① サプライチェーン上の差別化



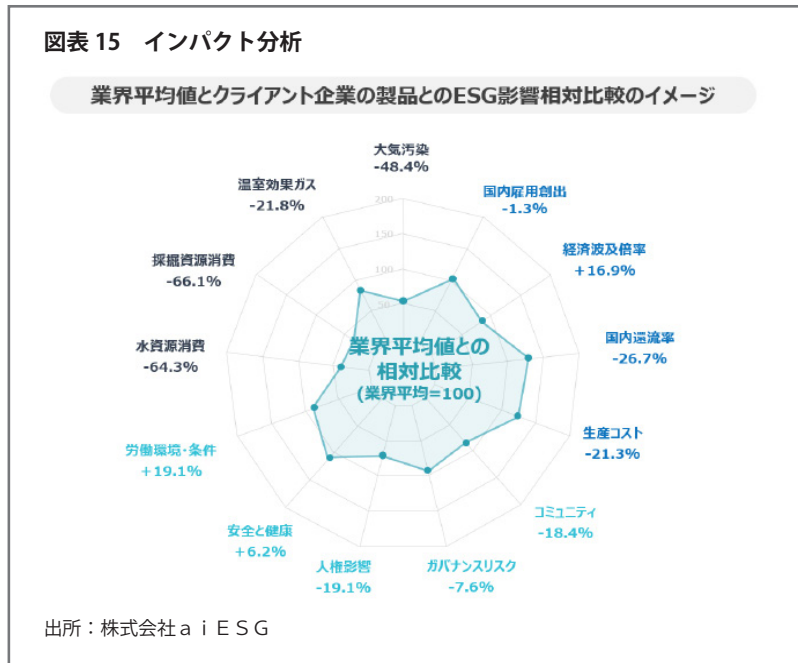
図表 14 をご覧ください。
左から原材料、中間財、最終製品と製品ができるまでの流れがあり、取り扱っている企業が既にたくさんあるとします。こういった図で ESG をしっかり見ることによって、「中間財 1 の段階では、事業者 2 でなく 1 にしたほうが、全体としてもう少しお客さんの獲得を上げることができるな」などと気づくことができます。それは自分たちのリスクを軽減するだけでなく、全体

の評価も上げることができます。こういうサプライチェーン、言い方を換えるとネットワークの流れを確立させることによって、企業全体の可能性もステークホルダーに伝わるわけです。

ほかの多様な取り組みにおいても、このような分析を長期的に行っていくことは必須だと思います。ESG との連携で一番重要なのは、業界平均値と比べて自社の製品やプロダクトがどう違うかを見せることです。

例えば、自分たちのジーンズ会社の取り組みが他社よりも人権面で優れている場合。なぜ優れているかと言うと、人権侵害や児童労働の問題がなく、安全に規制を担保しているインドネシアから輸入して製品をつくっているからですが、それは言葉だけだとなかなか伝わりませんね。「それによってどれぐらい効果があるんですか?」「他社も同じ取り組みをしているのではないですか?」と聞かれても答えられないわけです。また、何々の雑誌に取り上げられたというケーススタディもありますが、これだと説得力が少ないです。「この人権問題の影響はマイナス 19% で良いです」あるいは「悪いです」というように、数値にした

図表 15 インパクト分析



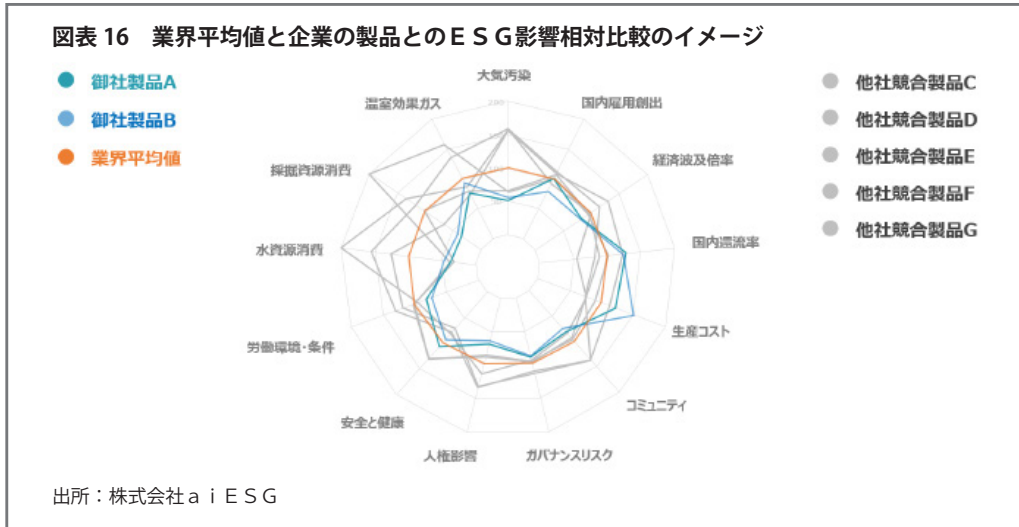
ほうが第三者認証的です。

こういった指標が学術面からできたことによって、それを活用しようということで、我々 a i ESG はスタートしたわけです。

②インパクト分析

インパクト分析を行うことによって、図表 15 右上の青文字の経済指標、下の緑文字の健康安全面、左上の黒文字の環境面と、さらに業界平均とも比較しながら自社製品の良い点、悪い点を伝えやすくなります。こういう取り組みまで進めば、その地域の特徴を見せることができます。

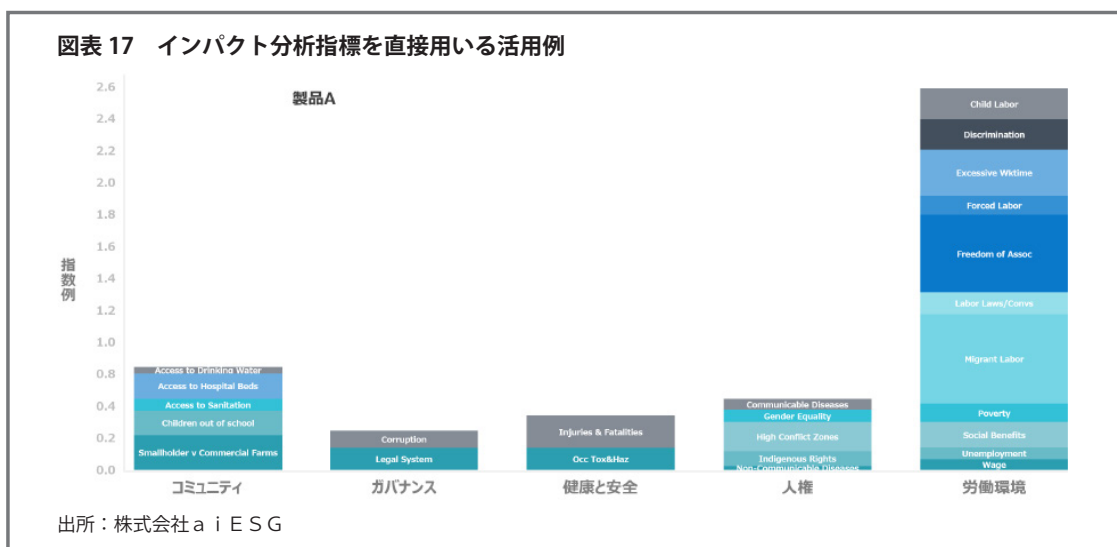
例えば、1つの企業で複数の取り組みをしている場合があります。図表 16 のとおり、緑と青の線が自社の製品で、オレンジの線が業界平均値とします。グラフの項目は先ほどの図表 15 と同じです。比較の仕方としては、自社製品と業界平均値の線に色をつけ、他社の競合製品は黒い線とします。こうすることで、自社製品は何に秀でていて、何に秀でていないかということがわかって、さらにそれを外向けにどう発信していけば良いかもわかります。



薬の事例を挙げましょう。例えばテレビショッピングなどでは、「健康に良いです」「鬱に効果があります」「ダイエットの効果があります」「元気になる」といった薬を紹介するとき、画面の右下に「個人の感想です」と書いてあることが多いと思います。結果的にそういう証明ができないものは、発展性がないから普及しないんです。「特許申請中」と書かれていることもあります。これも申請するだけだからあまり関係ないです。そうではなく、第三者にきちんとわかるように数値を出して、その良い点を改善していくこと、悪い点は可能ならば減らしていくことまで取り組めるかどうかというのが、大事になるわけです。

③ミッドポイント分析結果

どこまで詳細なことができるかという可能性のお話ですので、ここは聞いていただくだけで大丈夫です。図表 17 の下の項目は、コミュニティやガバナンス、人権といったものになります。この例では一番右側の労働環境についての取り組みが一番数値が大きいので、ここを見ていきましょう。英語で申し訳ないですけども、児童労働、差別、過度な働き、強制労働、自由のなさ、移民の問題、賃金の低さ…このような個々の取り組みというのが、労働環境の問題1つとっても多様にあるわけです。



④数値化の重要性

「我が社は労働環境が良いです」と伝えたいとき、「児童労働がないことが良い点です」と具体的に言えるかどうか、個人の感想にらずに数値で言えるかというのが行き着く先です。それに取り組むことでどう改善するかというのは、通常の企業における工場管理と全く同じです。

工場管理において、例えば物を滞りなく連携できて、サプライチェーンが止まらずに製品ができる仕組みをつくるということ、皆さんは何十年もかけて行ってきたわけです。その取り組みの成果として、「あそこの製品は毎回ちゃんと届けてくれるから安心ですね」「製品の質が良いですね」と評価されます。その「安心ですね、製品の質が良いですね」を、ESGの文脈に置き換えるとどう変わるか。「安心ですね」は、サプライチェーン上適切な国と付き合っているかどうか、対応をしっかりとっているかどうかになります。「質が良いですね」は、ESGを改善し続けているかどうかということです。

「こういうことを厳密に行っても評価されないのではないですか?」と言われたりします。しかし、世の中にはESGランキングという指標もあつたりします。メディアで取り上げられるものはバイアスがあるので、そこまで重要ではないかもしれませんが、しかし、こういった評価はその後の評価にもつながるので、新規事業においていかに最初に取り組むかという議論と同じことと思っています。

もう1つ、途上国の企業では詳細な数値化はできないのではないかという議論もありますが、違います。例えばインドの企業において、あるときからCSR（企業の社会的責任）として、CO2対策にかけた費用の開示義務が入りました。そのときに多くの外部の方から「こういう指標ができて意味ないですよ」「そこにお金をかけても直接利益につながらない」という声がありました。

しかし、実際は逆でした。

インドという競争が激しい国の中で、利益率や売上がトップ10位、100位以内に入るのは至難の業です。メディアで取り上げられた指標は、CSRに使った額÷売上額でした。つまり、CSRに使った額が大きい企業ほど、相対的にランキングが高くなるというわけです。その後多くの企業が、「トップ10位、トップ100位には入れなかったけれど、CSR根底の指標だと入れるから、CSRメインでブランディングをしていこう」と取り組み始めました。その結果、CSRの取り組みはインドで少しずつ進んでいます。

それは数字のまやかしだと言われるかもしれませんが、ただ、内部の合意で大事なものは、政策がそのルールをつくり、企業がそれに対して熱心に取り組んで、結果的に自社から少し話を広げて地域の課題として取り組むことです。例えば、ごみを捨てる場所がなく、ごみが埋まってかなり悪臭がしているのもインドの課題です。その対策をIT会社がやり始めました。ITとごみ問題は関係ないと思われるかもしれませんが、廃棄物のマネジメント、または住んでいる人たちの人的管理という点に長期的に絡む問題です。そこで評価が上がり、面白い取り組みをしている企業があるということで、さらに仕事が増えたりしたそうです。

このように、途上国・新興国であっても、新しいルールができて、事例ができて、逆輸入的に日本でも取り入れていこうということもあります。

国際的にサプライチェーンの仕組みをつくるたびに、よく勝手な義務をつくられて困るという日本企業の大変さがアピールされます。例えば飛行機は、環境面のルールを守っていない企業はヨーロッパへは輸出できません。Appleでは、ESGの証明をできていない会社は取引相手から外されます。今後こういう取り組みが、国際ルール案件がゆえに、または大企業がゆえに入ってくるこ

になるでしょう。そういうものを改善して解決するためにも、数値化が必須になってくるんです。

(5) a i ESG評価 3つのニーズ

ESGに取り組むという最終的なゴールは、ブランディングを数字で出して消費者にアピールすることです。消費者にアピールすると言っても、難しい話はわかってもらえませんよと思われるかもしれません。しかし、消費者にアピールするときにすべてを網羅して伝える必要はないです。10項目良い点があって、20項目悪い点があったとして、「この2点が自分たちの強みだから取り組んでいます。今後の課題はこの1つに絞っています」と話せますよね。今までだったら何となく決めていたものを、きちんと正しく決めるということは、良い製品をつくるのと同じことです。これが図表18の右下にある消費者へのアピールです。

次に、投資家へのリスク開示について。ESGの債券やIR、国内で言いますとGX移行債など、こういう取り組みが、自社がいかに優れているかを明示化していくことは、投資家への対応として必須になっていくと思います。

そして、包括性を持っているESG改善ツールとして、サプライチェーンを見ながら取り組んでいくのが面白いのではないかと考えています。

おわりに

講演の最初で、国際案件で数値化をしていくことがいかに今後のESG戦略として大事かというお話をさせていただきました。先ほどから数字、数字と言っていますが、数字のために取り組んでいるわけではないんですね。企業のビジョン、ESG、持続可能性の案件とのつながりというのは、先ほどのストレスの例を1つとってもかなり深いです。それを見せるツールとして、数字があるほうが、ないよりも皆さんに共感・理解を持ってい

ただけるということです。

「我が社では、皆さんが一生懸命働いてくれています」「すごくやりがいがある会社です」「環境対応、ガバナンス対応を世界最先端でしっかり取り組んでいます」と言うときに、事例としてよく「何々の国の役所の賞を取りました」というのがありますね。最初はそれでも良いですが、大体そういう賞はだんだん増えていくので形骸化してしまいます。さらに他国では、別の国の賞のことは知りませんという状況になりますよね。

そうではなく、きちんとサプライチェーンを含めた全体の取り組みまで数値化しましょうというのが、本日の後半の話です。現実では一気に一足飛びに後半お話ししたことに取り組んでいくのは難しいかもしれませんが、まずは自分たちの製品の面白い取り組みは何だろうと考えていくことが、最終的な競争力にもつながると思っています。ぜひ企業の方々は、競争力につながるような取り組みを守りながらではなく、積極的に進めていただけると良いと思います。

そして、CO2のコンソーシアムのお話をしました。CO2のコンソーシアムとして、自社の製品をどうアピールするかというセンサー技術、またはCO2削減技術というのも直接的にはもちろんあります。でも、その自社がある地域、またはそれ以外の地域であっても、何らかの外部への取り組みをすることによって、自社でCO2を削減するときに100万円かかるけれども、他で買えば50万円で済むということがあれば、残りの50万円をほかのことに使えます。我が社でこの部品をつくれれば500万円かかるけれど、他社から買えば50万円で済むということなら買ったほうが良いですね。普通のサプライチェーン対応と同じことが今、CO2の案件で出てきたということなんです。

そのうちCO2だけでなく、ESGの他の案件でもこのような仕組みが出てくると思います。い

ろいろな企業が率先してやるからこそ、取り組みが普及して、規制化されて、取り組んでいる企業の評価がさらに上がります。最近でもE S G案件で、障害者雇用をしている会社の評価が上がったりしました。こういう取り組みは率先してやっても後から評価されるということが多いですが、取り組む理由は何であれ、その事例を増やすことができるかというのが大事です。

このように全体をまとめますと、新しい指標が出てきて開示に使えるようになってきていることがわかります。いろいろなコンソーシアム、またはサプライチェーンがわかるようなツールも出てきて、もっと深掘りして理解することもできます。E S Gというのは、開示の義務に皆が合意したものをそのままやろうとすると、最後はなかなか大変な仕事になると思います。E S Gについて毎日勉強して、来月はこれに取り組もうとするのでは、現実では他社から後れを取ります。そうではなく、他社よりも秀でてそれを率先してアピールする場として、E S Gをぜひ戦略的に使っていただくことを考えていただければと思っています。

それでは、時間になりましたので、私からのお話はこれで終わりたいと思います。ありがとうございました。

参考文献

- HM Treasury, 2020, Interim Report - The Dasgupta Review: Independent Review on the Economics of Biodiversity.
〔https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/the_economics_of_biodiversity_the_dasgupta_review_interim_report.pdf〕
- Managi, Shunsuke, 2015, The Economics of Green Growth : New Indicator for Sustainable Societies.
- Managi, Shunsuke, Alexander Ryota Keeley and Shutaro Takeda, 2022, An inclusive evaluation framework for sustainable investment.
- United Nations (UN) , 2022, Inclusive Wealth Report 2022. (国連, 2022, 「新国富報告書2022」)
- 鶴見哲也・藤井秀道・馬奈木俊介『幸福の測定 = Measurement of Happiness : ウェルビーイングを理解する』中央経済社。
- 馬奈木俊介・中村寛樹・松永千晶, 2019, 『持続可能なまちづくり : データで見る豊かさ』中央経済社。
- 馬奈木俊介編著, 2021, 『E S G経営の実践 : 新国富指標による非財務価値の評価』先端教育機構事業構想大学院大学出版部。

馬奈木 俊介 (まなぎ しゅんすけ)

九州大学大学院工学研究院 都市システム工学講座 主幹教授・都市研究センター長



九州大学主幹教授、都市研究センター長、総長補佐

九州大学工学研究院教授、経済産業研究所ファカルティフェロー、農林水産政策研究所客員研究員を兼任。第16回日本学術振興会賞受賞。第25期日本学術会議会員。

国連「新国富報告書」代表、国連・SDGs報告2023評議員、国連・持続可能性のための新しい資本円卓会議委員、経産省産業構造審議会臨時委員、環境省中央環境審議会臨時委員、日本学術会議会員（サステナブル投資小委員会委員長）などを歴任。

公益財団法人日本内部監査研究所

第3回 内部監査学術研究発表大会

後援：一般社団法人日本内部監査協会

2022年3月25日（土）

14:00～16:35 オンライン（Zoom）開催

オンデマンド配信 4月5日（水）10:00～4月14日（金）16:00

当研究所では、内部監査に関する学術研究の推進を目的とした事業の一環として、一般社団法人日本内部監査協会が2008年以来実施してきた研究助成制度を2021年度から引き継いで実施しております。また2021年度から新たに懸賞論文制度を実施しております。

両制度の対象者の皆様から研究成果を発表いただく大会として、このたび「第3回内部監査学術研究発表大会」を開催いたしました。

本大会のうち、第2部 研究助成対象者報告内容についてご執筆いただいた論文を掲載いたします。第1部の内容については、前号『内部監査 No. 4』をご参照ください。

大会プログラム（敬称略）

2023年3月25日（土）

14:00～16:35 オンライン（Zoom）開催

4月5日（水）10:00～4月14日（金）16:00 オンデマンド配信

14:00-14:10 開会挨拶

公益財団法人日本内部監査研究所 所長
伏屋 和彦

第1部 懸賞論文授賞式及び懸賞論文受賞者報告

14:10-14:45

内部監査部門の企業グループにおける位置づけに関する考察
柳 伸之介（大阪ガスオートサービス株式会社 常勤監査役）

休憩（14:45-14:55）

第2部 研究助成対象者報告

14:55-15:25

監査部門等による外部通報と法制度
—米国34年取引所法21F条によるWhistleblower制度を素材に—
金 賢仙（長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授）

15:30-16:00

統合報告書と内部監査
齋藤 正章（放送大学 教養学部 教養学科 准教授）

16:05-16:35

CSA（Control Self-Assessment）の意義を再考する
篠田 朝也（東海国立大学機構 岐阜大学 社会システム経営学環 教授）

監査関係者の通報への関与と法制度 —米国 34 年取引所法 21F 条による 通報者（Whistleblower）制度を素材に—

金 賢仙

長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授

1 はじめに

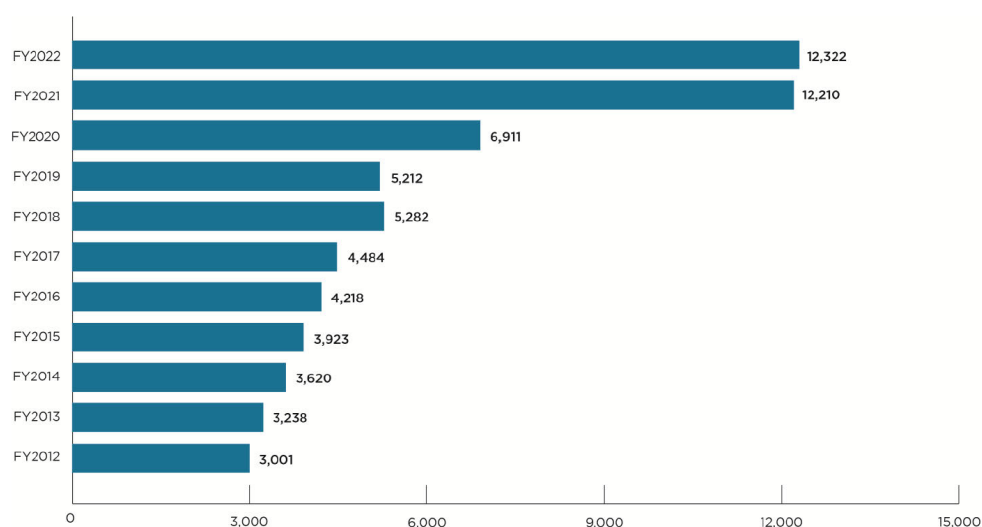
1-1 問題意識の所在

エフオーアイ社事件¹では、内部監査担当者による2通の会計不正を告発する投書が引受証券会社等に届いていたにも関わらず、信憑性のあるものと受け止められないままIPO（Initial Public Offering）を果たし、最終的には投資家に損害を及ぼし、同証券会社の投資家への賠償責任が認められた。そもそも引受証券会社は、金融商品取引

法21条1項4号に基づき、賠償責任を負い得るほか、自身の評判の低下ももたらずので、特に「投書」のような危険信号（Red Flag）に対しては注意深く行動することが経済合理性に適うはずであるが、そのような行動を採らなかった。

本研究²では、通報を受け取る側がなぜそのような行動を採ったのか、（当事者の過失はいったん措き、）通報を受ける側を取り巻く構造や仕組みに原因の一端はないか、通報を受ける側は真の危険信号となる情報とそうでないものとをどのよ

図1：SECの通報者制度の開始以降の年度別通報件数の推移



出典：SEC Whistleblower Office Announces Results for FY 2022, 2022, p.5.³

うに見分ければよいのかという問題意識の下、通報を受ける側をめぐる法制度設計および内部監査との関係性を検討することとしている。

その考察の土台として、本論文では、米国1934年証券取引所法（The Securities Exchange Act of 1934。以下、34年法。）^{4,5}の21F条に基づく証券関係の通報者へのインセンティブ付与と保護制度（以下、SEC通報者制度。）を検討対象としたい。SEC通報者制度は、法執行の成功に繋がる通報をした者に対して、①報奨金の付与と②報復からの保護を行うものである。同制度は、報奨金という金銭的インセンティブを付す規制手法であるという点等において特徴的であり、賛否両論の中スタートしたが（本稿2-2にて後述）、近年は、件数（図1）・金額⁶とも増加しているほか、会計不正の抑止効果を認める研究も示されており、定着しつつある一方で、通報の量の増加への対処という新たな課題にも面している。

1-2 規制との関係で通報をどう見るか

資料⁷によれば、企業等での不正発覚のきっかけの多くが通報⁸によってもたらされているとされる^{9,10}。従来、規制との関係で通報をどう見るかに関しては、歴史や文化的な背景から慎重な視点も見られたが¹¹、近時、通報は、規制当局と規制対象者との間における情報の非対称性を解消する仲介者としての役割を果たすものとする視点もあり¹²、各国での取組みも広がりを見せ、重要性を増しているようにも思われる。

以下では、前述の問題意識の下、まず、SEC通報者制度の概要と評価を確認し、次に、エフオーアイ社事件のような企業の監査関係部門が通報主体である場合をどう扱っているか、また、有益な通報の選別のための仕組み等について検討を行いたい。

2 SEC通報者制度の概要

2-1 制度のあらまし

SECは、その司法・行政上の法執行（Covered Judicial and Administrative Action）の成功（100万米ドルの制裁金）に繋がる独自の情報を自発的に委員会に提供した1人以上の通報者に対し、当該法執行行為で課される制裁金の10%から30%を超えない額の報奨金を通報者に支払う（34年法21F条（b））ほか、報復からの保護を行う（34年法21F条（h））。以下では、報奨金支払いの制度を中心に検討を行う。

同制度は、2011年のドット・フランク法¹³992条に基づき改正された34年法21F条を根拠とする。証券諸法上、通報者に報奨金を支払うという規制手法自体は、インサイダー取引等に関して既に導入されていた^{14,15}。また、サーベンス・オックスリー法¹⁶（以下、SOX法）¹⁷が通報者保護と内部での報告（internal reporting）体制の構築を義務付けていたが、報復からの保護規定が不十分であったとの評価があった¹⁸。SEC通報者制度は、SOX法があるにも関わらず「…不正の前に沈黙する人があまりにも多い…」¹⁹という反省点を改善し、不正等に近い人々に対してSECに情報を提供するインセンティブを付与することで、SECによる法執行の照準を合わせやすくすることが目的とされている。

2-2 制度を巡る議論

先行研究²⁰でも示されているように、同制度は、賛否両論の下、スタートした。SECが同制度を導入する規則案につき初めてコメントを募集した際、240件以上のコメントと約1,300通の書簡が寄せられ、また、SECの委員内でも3対2の割合で意見が割れたままであったとされる²¹。特に問題視された論点は、通報者が不正を発見してから、外部者であるSECに通報する前に、先に社

内での解決を図る（いわゆる社内通報前置主義）ことを義務付けまではしていない点であった²²。そのような中でも、SECは、「SECのようにリソースが限られている機関にとって、潜在的な違反行為について直接情報を持っている人々のリソースを活用できることは非常に重要」²³として制度の導入に至った。開始後も、金銭的なインセンティブに過度に依存していることを問題視し、「いつ社内通報を義務付け、いつ外部への通報を奨励し、通報者の道徳性を犠牲にすることなく企業自身による規律を最大化するかについて、規制当局を導く首尾一貫した規制哲学」²⁴が必要との指摘もなされた。

近時では、同制度の適用を受けると、企業の会計不正の可能性が対照企業に比べて12%から22%低下することを示す研究結果²⁵も示され、不正の抑止効果が認められるともされている。最近の新たな論点としては、通報件数の顕著な増加をどのように捉えるべきか、というものがある（本稿4にて後述）。

3 SEC通報制度における監査関係者による通報の扱い

3-1 監査関係者による通報

同制度上、例えば、エフオーアイ社事件で見えるような内部監査担当者をはじめとする監査関係者による通報は、どのような扱いを受けるのであろうか。結論を先取ると、監査関係者からの通報は、原則として、SECの報奨金制度の対象にはならず、通常の通報とは異なる取扱いを受けることとなる。ただし、一定の場合については、報奨金支払の対象とするための適用除外規定（本稿3-3にて後述）が設けられており、内部監査部門等によるSECへの通報が報奨金付与の対象となる場合もある。以下、規定を確認する。

3-2 報奨金の支払い対象となる情報－「独自の情報」

3-2-1 「独自の情報」の基本要件

前述のとおり（本稿2-1）、SECは、法執行の成功に繋がる「独自の情報（original information）」を自発的に委員会に提供した通報者に対して報奨金を支払う。

ここでいう「独自の情報」とは、①通報者の独自の知識または分析に由来するものであり²⁶、②通報者が情報の最初の提供者とならない限り、他の情報源から委員会に知られることのないものであり、かつ、③通報者が情報源とならない限り、司法または行政の審問、政府の報告、聴聞、監査（audit）、調査、または報道機関によってもたらされるものではないことを要する（34年法21F条(a)(3)）。

3-2-2 「独自の情報」とみなさない場合①

－財務諸表の監査

上記の「独自の情報」の要件③でも触れられているほかに、財務諸表の監査に関しては、別段の規定が設けられている。すなわち、証券諸法の下で要求される財務諸表の監査を通じて情報を得た通報者で、その通報が、監査の要件を定める34年法第10A条²⁷に反することとなる者による請求についてSECは支払を拒否する（34年法21F条(c)(2)(C)）とされており、公認会計士等のいわゆる外部監査人を報奨金支払対象から除外したものと考えられる。

3-2-3 「独自の情報」とみなさない場合②

－弁護士

弁護士特権の対象となる意思疎通を通じて同者が情報を得た場合には、それを「独自の情報」とみなさない。ただし、その情報の提供が証券弁護士の行動基準規則、弁護士の行動に係る州のルールその他によって認められているときにはその限

りではない。(SEC規則 21F-4条 (b)(4)(i))

3-2-4 「独自の情報」とみなさない場合③

ー内部監査従事者ほか

また、①事業体の役員、取締役等が不正行為の疑惑を通報者に知らせたとき、もしくは違反を特定、報告および対処するプロセスに関連してその情報を知ったとき、②通報者がコンプライアンスまたは内部監査を主な職務とする従業員またはそのためのサービスを提供する事業者にも雇用された者であるとき^{28, 29}、③法令違反の可能性に関する調査等を行うために依頼された会社に雇用されている、または関係しているとき、④連邦証券諸法に基づき、独立した会計士に要求される業務の遂行を通じて情報を入手した場合において、その情報が業務上の顧客またはその取締役、役員その他の従業員の違反に関連するときにおける、当該会計士の事務所の従業員もしくは関係者による通報は、「独自の情報」とみなさない。(SEC規則 21F-4条 (b)(4)(iii))

このように、SECは、内部監査担当者のほか、職業専門家、役員等による通報を「独自の情報」としてみなさないが、これは、社内通報前置(本稿 2-2)を尊重しているものと考えられる。職務上、不正の是正等を担当する者が、その職務上で得た情報については、SECに通報する前にまず、企業内部で是正を行うよう推奨していることができる。

3-3 適用除外ー投資家等への重大な損害のおそれのあるとき

ただし、SECは、特定の場合には、内部監査従事者を含む監査関係者等による通報を「独自の情報」として扱う。前項で確認した条項の適用除外である。

すなわち、①企業や投資家の財務的利益や財産

に重大な損害を与える可能性のある行為を関連企業が行うことを防止するために、SECへの情報開示が必要であると信じる合理的な根拠があること、②企業が不正行為の調査を妨げる行為を行っているとは信じる合理的な根拠がある場合、③通報者が監査委員会、最高法務担当役員(chief legal officer)、最高コンプライアンス担当役員(chief compliance officer)若しくはこれらに準じる者または上司に報告をした場合およびこれらの者が既に情報を認識している場合において、通報者が情報を得た時点から少なくとも120日経過したときには、前項で確認した条項(SEC規則 21F-4条 (b)(4)(iii))の「独自の情報」とならない場合③(本稿 3-2-4)につき、適用を除外している(SEC規則 21F-4条 (b)(4)(v))。

つまり、これらの場合には、内部監査関係者等による通報が報奨金支払の対象となり得るということである。(なお、推測にはなるが、エフオーアイ社事件のような事情は、上記適用除外のケースに該当し得るかもしれない。)

4 有益な通報を見極めるための施策

4-1 著しく低い報奨金の付与率

本稿 1-1 (図1)で触れたとおり、SEC通報者制度の通報件数は、制度の開始以降、右肩上がりの状況にある。増え続ける通報にどのように対処するかという点は、制度の新たな課題といえる。

近時の文献³⁰によれば、通報件数全体に占める報奨金支払い件数の割合は著しく低く、膨大な量の通報の殆どは報奨金支払対象にはならないという状況があるという。左記割合は、2013年には0.12%(最低値)で、2016年には0.81%(最高値)と若干の増加が見られたものの、2013年から2020年までの平均は0.33%である³¹。この状況からは、SECに寄せられる通報には多くの無益な情報(いわゆるノイズ)が数多く含まれて

いる可能性³²のほか、同時に、SECが有益な情報を見逃している可能性もあることが示唆されよう。

SECはどのようにこれらの問題に対処しているのでしょうか。以下では、まず、通報の審査体制とプロセスを確認したい。

4-2 審査体制とプロセス

4-2-1 資格の審査－専属の弁護士の配置

SECの通報に係るすべての申請と請求者の資格の審査は、まず、通報者事務局（Office of Whistleblower）の専属の弁護士によって行われる。優先的に処理すべき有益と目される請求（meritorious claims）に大多数の弁護士を割り当て、有益でない目される請求の審査には2名の弁護士のみを充てることとなっている。2011年5月には、通報者とのホットラインが開設され、通常、3営業日以内に弁護士が応答することとなっている³³。

4-2-2 審査プロセス－2つの段階³⁴

申請については、まず、初期の選別と優先順位付け（triage and prioritization）が、次に実質的な分析および勧告がなされる。

初期の選別では、特に、請求者の申請書の情報、通報情報の内容、請求者がSECの執行部と連絡を取ったことがあればその内容を検討することとなる。その後、請求の実質的な分析を先入れ先出し方式で開始する。その際、①根拠に乏しいと思われる請求や否定されるであろう（straightforward denials）の請求、②金銭的制裁が課されない事案、③同じ通報者から提出された2つ以上の前後の請求らの間で事実上の重複がある場合に対しては、まとめた検討がなされる。他方で、④通報者の生命に危険がある場合や深刻な健康状態に直面している場合には、優先して検討がなされ得る。請求者が複数で

ある場合、通報者から再考の要請（Requests for Reconsideration）のある場合、複雑な法的問題が存在する場合、または他者からの情報提供が必要な場合には、追加の時間が必要となる。

4-2-3 分析を担当する部署－市場インテリジェンス局

通報で寄せられた情報は、さらに市場インテリジェンス局（Office of Market Intelligence（OMI））による審査を経る。その際、一般的には、①具体的で信憑性が高く、②タイムリーであり、③裏付けとなる証拠書類が添付されている場合には、分析や調査のために法執行の担当者に回送される可能性が上がる。例えば、不正行為に関与した個人の特定、特定の不正取引の例示、不正行為を証明する非公開の資料のあるときである。他方で、市場でのある特定の出来事を根拠とする包括的な主張や一般的な推論にも基づく通報は上記に該当しない³⁵。

4-3 根拠薄弱な請求の排除

4-3-1 SEC規則の改正－21F-8条(e)の新設

SECは、根拠薄弱（frivolous）な情報に基づく通報の排除のために、2020年にSEC規則を改正し、21F-8条(e)を新設した。同規則21F-8条(e)(i)および同(ii)では、①SECが根拠薄弱と判断した申請または通報内容とSECの法執行との間に正当な関連性がないとSECが判断した申請を3回以上行った場合、②通報者が故意に重大な虚偽、架空もしくは詐欺的な陳述または表明を行い、またはそうであることを知りながら、虚偽の文書または書類を使用したとSECまたは裁判所が認定した場合には、当該通報者がSECによる永久的な申請禁止措置（permanent bar）の対象となり得ることを定めている。

規則改正の背景には、少数の通報者が、その情報が法執行と合理的な関連がないにもかかわらず

ず、何十、時には何百回も報奨金を申請する事態が生じていたこと、また、一旦否認された通報についての異議申立てが認められているところ、その制度が濫用されると多くのリソースを取られることとなり、結果として、効率が低下し、正当な通報者への報奨金付与に遅れが出かねないという事情があった。SECは、長年にわたり法執行と関連性のない通報を繰り返し、かつ、警告を無視した2人の個人について禁止措置を適用した事例（後述）に言及したりリリースを公表し、同事例が「スタッフの時間とリソースを大幅に消費し、制度の効率的な運営を妨げ、執行措置の成功に貢献しなかった」ことのほか、「〔同〕禁止措置は、根拠薄弱な報奨金申請者は容認されないという重要なメッセージを送るもの」と言及している³⁶。

4-3-2 禁止措置の事例

上述の禁止措置の具体例として、2021年にSECは、個人的な住宅ローンの差押えに関わる情報を報奨金支払請求の根拠とし、数百件の報奨金支払申請をした通報者Aに対して、SEC規則21F-8条(e)に基づき、その通報が根拠薄弱なものであると通知し、取り下げよう勧告をした。Aは、一旦、進行中の請求を取り下げたものの、後日、翻意し、すべての請求を取り下げない旨の書簡をSECに提出した。SECは、まず、Aが34年法21条F(b)(1)およびSEC規則21F-3条(1)でいう法執行を成功に導く情報を提供していないため、報奨金を受ける資格のないこと、次に、Aによる報奨金申請は根拠薄弱であり、通報の情報と法執行との間に明白な関連性がない（SEC規則21F-8条(e)）こと、さらに、Aが3件以上の通報と報奨金請求をしたが、いずれも内容が根拠薄弱であり、法執行との明白な関連性がないことをそれぞれ認定し、最終的に、Aにつき、永久的な申請禁止を命じた³⁷。

5 むすびにかえて

SEC通報制度は、賛否両論の中で運用を開始したが、近年、通報件数は右肩上がりの状態にある（本稿1-1の図1参照）。近時の評価は本稿2-1で触れたとおりであり、制度は手直しを繰り返しながら運用がなされている。

数多くの通報の中でどのように有益な情報を見極め、根拠薄弱な情報を排除して、法執行の効率を上げるかという点が目下の課題となっており、不正の通報を受ける側の制度設計に関しては、特に、審査体制や選別の手法と要点（本稿4-2）のほか、根拠薄弱な情報の通報者の排除のための永久的な申請禁止措置（本稿4-3）の施策は一定の参考価値があるように思われる。ただ、実際に抑止あるいは排除の効果がどれほどあるのかは定かではなく、今後の運用を注視する必要があるだろう。

また、エフォーアイ事件のような内部監査関係者による通報は、原則として、報奨金支払の対象として扱われないが、投資家等への重大な損害を与える可能性のある場合、企業自体が不正行為の調査を妨げる行為を行っている場合、企業内で通報をしたにも関わらず放置されて120日を経過した場合には、適用除外の対象となり、報奨金支払の対象となり得る。この点は、米国の特徴的な制度といえ、今後、企業内での不正と内部監査との関係性を考える上でも一定の参考になるものと考えられる。

注

¹ 最小判令和2年12月22日民集74巻9号2277頁、東京高裁平成30年3月23日判時2401号32頁、東京地判平成28年12月20日判タ1442号136頁。

² 日本内部監査研究所2022年度「研究助成」助成金採択課題「外部通報に係る法制度と内部監

「エフオーアイ社事件の「投書」を素材として」

³ S.E.C., SEC Whistleblower Office Announces Results for FY 2022, at 5.

⁴ The Securities Exchange Act of 1934. 15 U.S.C. § 78a.

⁵ 同条に基づく下位法令として、SECによる証券関係の通報者へのインセンティブと保護規則 (Securities Whistleblower Incentives and Protections. 17 C.F.R. 240 § 240.21F-1) があり、2011年に施行後、数度の改正(2018年、2020年、2022年)がなされている。文中では、SEC規則としている。

⁶ 制度の開始以来、SECは、328件につき総計13億ドル以上の報奨金を支払ってきた。2022年は歴代2番目に高い金額の総計約2億2,900万ドル(103件)であった。2021年度は歴代最高額を記録し、約5億6400万ドル(108件)であった。S.E.C., 2021 Annual Report to Congress on the Dodd-Frank Whistleblower Program (2021), at 1. S.E.C., *supra* note 3 at 1.

⁷ Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)・日本公認不正検査士協会『2022年度版 職業上の不正に関する国民への報告書』(2022), https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2023/01/RTTN-2022_JP02.pdf (2023. 8. 31)。

⁸ 通報 (whistleblowing, tips) には様々な形態および呼称 (内部通報、内部告発、外部告発等) があるが、本稿では、該当情報を有する内部者が他者 (内外、属性を問わない) にその情報を伝達する行為とし、必要に応じて文中で他者の属性を示すこととする (例: 社内での通報、外部への通報)。なお、SEC通報者制度における法令上の「通報者 (whistleblower)」とは、SECが規則または規制 (rule or regulation) によって定めた方法で、証券諸法違反に関する情

報を委員会に提供する個人または2人以上が共同で提供する場合の当該個人を指す (34年法21F(a) 定義規定の(6))。

⁹ 調査対象とされた2020年1月から2021年9月までの2,110件の職業上の不正 (occupational fraud) の事例のうち、42%が通報により発覚しており、その半数が従業員からのものとされる。ACFE・日本公認不正検査士協会、前掲注(7)4、21-22、66頁。

¹⁰ Paul Andon, et al., *The Impact of Financial Incentives and Perceptions of Seriousness on Whistleblowing Intention*, 151 JOURNAL OF BUSINESS ETHICS 165(2016).

¹¹ そもそも通報を巡っては、歴史・文化的経緯からの様々な捉え方があり、各国でのアプローチが異なり得る。例えば、ドイツ、EUについて。奥山俊宏『内部告発のケーススタディから読み解く組織の現実:改正公益通報者保護法で何が変わるのか』(朝日新聞出版、2022、60-65頁)。

¹² Ioannis Kampourakis, *Whistleblowers as regulatory intermediaries: Instrumental and reflexive considerations in decentralizing regulation*, 15 REGULATION & GOVERNANCE 745-746 (2021) .

¹³ Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 124 Stat. 1376, 2010.

¹⁴ LOUIS LOSS; JOEL SELIGMAN; TROY PAREDES, *SECURITIES REGULATION* § VIII, Aspen Publishers, 2012, 278-279.

1988年に制定された「インサイダー取引および証券詐欺執行法」。

¹⁵ なお、他の法領域にも通報者に報奨金付与ををする制度が存在する。キータム (qui tam) 訴訟を含む。例えば、連邦及び州の不正請求防止法 (False Claim Act) のほか、米国内国歳入庁 (Internal Revenue Service) による租税に関するもの、米国内国商品先物取引委員会 (Commodity

- Futures Trading Commission) によるもの、マネーロンダリング関係がある。
- ¹⁶ Sarbanes-Oxley act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745.
- ¹⁷ SOX法に基づく制度について、柿崎 環「公益通報者保護法の見直しに向けて：資本市場規制からのアプローチ」『法律時報』第83巻第12号(2011)3頁。
- ¹⁸ Philip G. Berger & Heemin Lee, *Did the Dodd-Frank Whistleblower Provision Deter Accounting Fraud?*, 60 JOURNAL OF ACCOUNTING RESEARCH 8 (2022) .
- ¹⁹ S.E.C., Opening Statement at SEC Open Meeting: Item 2 - Whistleblower Program, May 25, 2011, available at <https://www.sec.gov/news/speech/2011/spch052511mls-item2.htm>.
- ²⁰ 柿崎 環「米国ドッド・フランク法における内部告発者報奨金プログラムの展開と課題」『法律論叢』第88巻第4-5号(2016)3-5頁。
- ²¹ Matt A Vega, *Beyond incentives: Making corporate whistleblowing moral in the new era of Dodd-Frank Act bounty hunting*, 45 CONN. L. REV. 501 (2012) .
- ²² *Id.*
- ²³ S.E.C., *supra* note 19.
- ²⁴ Vega, *supra* note 21, at 507.
- ²⁵ Philip G. Berger and Heemin Lee, *supra* note 18. キイタム訴訟制度を擁する州の不正請求防止法(False Claim Act)の適用を受けていない企業がドット・フランク法の通報者制度の適用を受けることになった後にどう変化するかをF-scoreを用いて検証したもの。
- ²⁶ 独自の知識とは、公に入手可能な情報源から得たものではない情報であり、通報者の事業や社会的な交流での経験、コミュニケーション、観察から得た独立した知識を指す(S E C規則21F-4条(b)(2))。独自の分析とは、単独で又は他者との共同で行われる通報者自身による分析であり、一般に公開されている情報であっても、一般に知られていない、又は一般に入手できない情報を明らかにするための情報の調査および評価を意味する(S E C規則21F-4条(b)(3))
- ²⁷ 監査人が違法行為を発見した場合には、被監査企業の監査委員会等に情報提供するよう求めるという内容等が含まれた規定。
- ²⁸ 原文は、「An employee whose principal duties involve compliance or internal audit responsibilities, or you were employed by or otherwise associated with a firm retained to perform compliance or internal audit functions for an entity;…」。
- ²⁹ S E Cの年次報告書(2022年会計年度)では、上述の120日経過の適用除外を用いて、コンプライアンス担当役員(compliance officer)による通報を受理したことに言及している。SEC, SEC 2022 Report, *supra* note 3, at 2.
- ³⁰ Usha R Rodrigues, *Optimizing Whistleblowing*, 94 TEMP. L. REV. (2021).
- ³¹ *Id.* at 285.
- ³² *Id.*
- ³³ 開設以降、2022年度までにおいて、29,500件以上を受けている。S.E.C., *supra* note 6, at 8.
- ³⁴ S.E.C., Office of the Whistleblower Approach to Processing Whistleblower Award Claims(2019).
- ³⁵ S.E.C., *supra* note 6, at 33.
- ³⁶ S.E.C., SEC Bars Two Individuals from Whistleblower Award Program (2021), available at <https://www.sec.gov/news/press-release/2021-199>.
- ³⁷ S.E.C., Order Determining Whistleblower Award, *Exchange Act Release*, No.92969, File No. 2021-90, Sep. 14, 2021.

金 賢仙 (キム ヒョンソン)

長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授



長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授
博士（法学）（早稲田大学）

日本学術振興会 特別研究員、早稲田大学グローバルCOE《企業法制と法創造》総合研究所研究助手、常葉大学法学部専任講師その他を経て、現職。

所属学会：日本私法学会

研究領域：企業会計法、会社法、金融商品取引法

統合報告書と内部監査

－ TOPIX Core 30 構成企業（2022 年度）のデータによる調査－

齋藤 正章

放送大学 教養学部 教養学科 准教授

1. 内部監査部門の業績評価という課題

上場企業に対する内部統制報告制度の導入を契機として「内部監査」が再注目され、内部監査部門を設置し内部監査を実施するというのがコーポレートガバナンスの重要な柱の1つになっているのは論をまたないであろう。その一方で、三様監査の一翼を担いつつも内部監査は任意監査であり、何を監査対象とするか、どのような監査手続を採用するか、監査の結果を誰にどのように報告するかは基本的に組織が任意に決定すればよいとされている。しかし、任意監査といえども監査である以上、一般的な監査の論理と矛盾するような内容であってはならない。そこで、内部監査人協会（IIA）が策定・公表する「フレームワーク」や日本内部監査協会による「内部監査基準」や「内部監査基準実践要綱」が内部監査体制を整備する1つの指針となっている。

こうして社内の内部監査体制を整備した後に残るのが、内部監査部門（もしくは内部監査人）の成果をどう評価するかという問題である。問題を未然に防止する、モニタリングといった内部監査部門の仕事は他の部署からは分かりづらい、それと相まって間接部門であることから経営陣からコ

ストセンター視されてしまうという課題を抱えている。内部監査部門の役立ちを企業がどう認識し、評価するのか、それは外部に公表する資料に現れるのではないかという仮説のもとに、統合報告書における内部監査の記述に焦点を当ててみたい。

2. 統合報告書と内部監査

統合報告書は、国際統合報告評議会（IIRC：International Integrated Reporting Council）によって2013年に公表された「国際統合報告フレームワーク」に基づいて作成される。フレームワーク公表当時は、学界では財務情報と「統合」される非財務情報の内容についての議論が盛んに行われたが、実務では試行錯誤を重ねながら年々内容を充実させ、発行する企業数も年々増加している。この事実は、統合報告書が企業の情報公開の有力な手段として認識されてきたこと、またそれを利用する人が増加していることの証左であろう。

フレームワークには、統合報告書の構成内容は8つあると記述されているものの、決められたフォーマットはない。そこに任意監査である内部監査がどう記述されているかで、企業における内部監査の捉え方の方向性がある程度得られるので

はないかと考えた次第である。

次に調査対象とする統合報告書であるが、2022年度版の TOPIX Core 30 構成企業を対象とする。その理由は、統合報告書を発行する企業が数百家に及びサンプリングが必要なこと、サンプリングのフィルターとして巷間行われている「統合報告書アワード」や内部監査に関する記載が充実している企業などを対象とすることも考えられるが、金融市場での影響が大きい企業の統合報告書という、統合報告書については無作為なサンプリングが TOPIX Core 30 構成企業では可能になると考える。以下、データの内容と傾向について列挙する。

①対象企業

対象企業は以下のとおりである（五十音順）。

②統合報告書を発行しているか

対象企業 30 社のうち、統合報告書に相当するものを発行している企業は 26 社（90.0%）であった。

統合報告書を発行する企業が増えていると上述したが、発行していない企業も当然存在する。発行していない 4 社のコーポレートガバナンス関係の資料を調べると、「内部統制」はあるものの「内部監査」の文言が見られなかった会社が一社あっ

た。ちなみに、30 社中この一社のみ内部監査協会の会員企業ではなかった。ただし、「内部監査」の文言が見られないから内部監査をしていないということにはならない点は注意が必要である。

③統合報告書の名称

統合報告書の名称を用いている会社(integrated report 含む)は、26 社中 16 社（61.5%）であった。他は、「統合レポート」2 社（7.7%）、「バリューレポート」2 社（7.7%）、「サステナビリティレポート」2 社（7.7%）、「サステナビリティ統合レポート」1 社（3.8%）、「グループレポート」1 社（3.8%）、「group profile」1 社（3.8%）、「アニュアルレポート」1 社（3.8%）であった。名称が違えば、統合報告書といえないという考え方もあるが、内容を読む限り、統合報告書にグループ化しても差し支えないと判断した。既述のように特に決まりごとがあるわけではないので、名称についても比較的自由で、カタカナや英字が使われていることから、柔らかいイメージを出そうという意図の表れとも考えることができよう。

④統合報告書の頁数

一番少ないものが 46 頁、一番多いものが 211 頁と 4.5 倍強の開きがある。内訳は、100 頁未満が 26 社中 10 社（38.5%）、100 頁以上 200 頁未

表 1：TOPIX Core 30 構成企業（2022 年度）

アステラス製薬	第一三共グループ	ファナック
伊藤忠商事	ダイキン工業	HOYA
S M C	武田薬品工業	本田技研工業
キーエンス	東京エレクトロン	みずほフィナンシャルグループ
K D D I	東京海上ホールディングス	三井住友フィナンシャルグループ
信越化学工業	トヨタ自動車	三井物産
セブン&アイ・ホールディングス	ニデック	三菱商事
ソニーグループ	日本電信電話	三菱UFJフィナンシャル・グループ
ソフトバンク	任天堂	村田製作所
ソフトバンクグループ	日立製作所	リクルートホールディングス

出所：五十音順 筆者作成

満が15社(57.7%)、200頁以上が1社(3.8%)となっている。サンプル企業の平均頁数は110.0頁、標準偏差は36.6頁である。

⑤コーポレートガバナンスの体制

会社法上の監査機関については、監査役会設置会社26社中15社(57.7%)、指名委員会等設置会社6社(23.1%)、監査等委員会設置会社(19.2%)であり、監査役会設置会社が大半を占めることが分かった。

⑥内部監査の見える化について

有価証券報告書においてはコーポレートガバナンスの体制として、図式化したものを掲載することが慣例になっている。これに倣って、統合報告書でもそのままその図を使ったり、アレンジしたものを掲載する企業が多い。ここでは、「監査」の部分で「内部監査」がどのように扱われているかに注目したい。

まず、26社中3社の統合報告書にはそもそも「内部監査」の文字が見当たらない。3社中1社はwebサイトでの閲覧を前提としているのか、コーポレートガバナンスの項にリンクを貼り、そこへ移動すると詳細な記事が読めるようになっているが、統合報告書そのものには記載がないため、上記の扱いとしている。

また、「内部監査」の文言が見られない2社についても、前述のように内部監査をしていないということにはならない点は注意が必要である。し

たがって、この3社については内部監査の見える化については積極的には行われていないということである。

上記の3社を除く23社については「内部監査」の記述があるが、そのうち2社についてはどの部署が(あるいは誰が)内部監査をしているのか内部監査の主体が読み取れないので、これも考察から外すことにした。

3. 統合報告書から読み取れる内部監査の実態

これまでの考察により、TOPIX Core 30 構成企業のうち内部監査に関する記述が充実している企業は21社に絞られた。その会社は以下のとおりである(五十音順)。

これら21社について、(1)内部監査部門の名称、(2)内部監査部門の独立性、(3)三様監査の連携について統合報告書にどう記述されているかまとめてみたい。

(1) 内部監査を行う部門の名称

日本内部監査協会による「内部監査基準」では、「内部監査機能を独立した部門として組織化することは、内部監査人が内部監査の遂行にあたって不可欠な公正不偏な判断を堅持し、自律的な内部監査活動を行うための前提要件である。」とある。任意監査である内部監査であるが、その重要性から上述の21社は内部監査を担う部門を設置して内部監査を行っている。しかし、その名称はま

表2：内部監査の記述が充実している企業

アステラス製薬	東京エレクトロン	本田技研工業
KDDI	東京海上ホールディングス	みずほフィナンシャルグループ
セブン&アイ・ホールディングス	トヨタ自動車	三井住友フィナンシャルグループ
ソニーグループ	ニデック	三井物産
ソフトバンク	日本電信電話	三菱商事
ソフトバンクグループ	日立製作所	三菱UFJフィナンシャル・グループ
第一三共グループ	ファナック	村田製作所

出所：五十音順 筆者作成

ちまちである。コーポレートガバナンスの体制図に記載されている内部監査を担う部署の名称は、「内部監査部門」が21社中5社（23.8%）、「内部監査室」が3社（14.3%）、「内部監査部」が2社（23.8%）、「内部監査グループ」1社となっており、「内部監査」とつく部署は11社（52.3%）ある。他は「監査部」3社、「監査部門」、「監査室」が各2社、「監査部」、「監査センター」、「業務監査部」、「経営管理監査部」がそれぞれ1社となっている。「内部監査」と記載のない企業も監査部等のなかに内部監査部門等を設けていると別途記載している企業も多く、こうした会社は「監査部（室）＝内部監査」と捉えているようである。また、「内部監査部門等」と記載している会社でも、内部監査部門等は内部統制部門やリスクマネジメント部門の一部門であることが示されている。この点は、次の内部監査部門の独立性に関連してくる。

(2) 内部監査部門の独立性

「内部監査基準」では、内部監査部門もしくは内部監査人の独立性について「内部監査が効果的にその目的を達成するためには、検討・評価の結果としての助言・勧告が、公正不偏かつ客観的なものでなければならない。また内部監査活動そのものについても、他からの制約を受けることなく自由に、かつ、公正不偏な態度で客観的に遂行し得る環境になければならない。このため内部監査機能は、その対象となる諸活動についていかなる是正権限や責任も負うことなく、組織的に独立し、また、精神的にも客観的である必要がある。」としている。

この内部監査の独立性については様々な解釈があり、上述の組織上の位置づけとも深く関連するところである。事実、「当社は、内部監査機能の充実、強化を図るため、独立した内部監査部門として、監査室内に「業務監査担当」と「内部統制評価担当」を設置しています。」[セブン&アイ・ホー

ルディングス、p.99]の記述は、他部門からは独立しているが、監査室からは独立していないとも読み取れる。また、「監査委員会の下で、各事業部門、リスク管理・コンプライアンス担当部署等から独立した内部監査担当部署として監査部を設置」[三井住友フィナンシャルグループ、p.48]という記述もあり、この場合も上に監査委員会があることが読み取れる。内部監査部門といえども組織の一機関であるので、その独立性については今後も議論を重ねていく必要がある。

また、内部監査機能の進化の方向性の1つとして、「経営者のための監査」から「経営者の監査」へとコーポレートガバナンスの展開と合わせて語られることがある。この点については、「社長直轄の内部監査部門として設置された「業務監査部」」[本田技研工業、p.68]、「社長直轄の組織である内部監査部は、経営者が承認する計画に基づき、内部統制の設計の適合性および運用の状況を、独立性を持って検証する役割と責任を負います。」[三井物産、p.58]、「内部監査室は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しているほか、主に子会社を対象に監査を実施しています。」[ソフトバンク、p.48]とあるように、現状は「経営者のための監査」を実施していることが読み取れる。

(3) 三様監査の連携

三様監査の連携については、各社とも力を入れており、コーポレートガバナンスの体制図の他に内部統制の体制として、別に図を設けている企業もある。とりわけ、「近年、監査役会と内部監査機能が、それぞれの監査結果を共有する機会を増やすなど、監査の実効性を上げるために連携を強化しています。」[トヨタ自動車、p.36]のように、監査役会等との連携の充実に努めようとする会社が多いことが挙げられる。いずれにしても、三様監査における内部監査の重みを示しているといえよ

う。

ただし、三様監査の具体的な内容については、それぞれが守備範囲を定めて網羅的に監査するのか、重点項目についてそれぞれの立場から監査した結果をもちよるのか等は不明である。また、リスクアプローチが一般的になるなかで、リスクへの対処についてリスクマネジメント委員会が担う場合と内部監査部門が担う場合とがあり、リスクマネジメントと内部監査についての運用は各社それぞれであった。

4. 統合報告書における内部監査の深化と進化

内部監査の記述が充実している企業21社における内部監査の記述内容を概観したが、各企業に内部監査が根つき、機能していることをうかがわせるものであった。これは社内における内部監査部門の立ち位置に対する理解の深まりを示すものであり、企業が内部監査の役割を理解し、活用していることを外部に示すチャンスを最大限に生かしているともいえる。

統合報告書における内部監査の深化の例として、みずほフィナンシャルグループを挙げたい。当社の統合報告書の資料編になるが、内部監査部門の職員の業績評価（査定）について触れられている。「リスク管理部門・コンプライアンス部門・内部監査部門の職員の報酬は給与・賞与制度に基づき決定され、具体的な支給額は、当該部門と人事部門の人事査定に基づき確定されることにより、業務推進部門から独立して報酬の決定がなされています。また、人事査定の評価項目は、リスク管理部門・コンプライアンス部門・内部監査部門の各職員が上司の承認の下、目標を設定したうえで、その達成度を評価しており、リスク管理態勢・遵法態勢や内部監査態勢構築への貢献度を反映する仕組みとなっています。」[みずほフィナンシャルグループ（資料編）、p.302] 一般的な査定と同様のよ

うでもあるが、間接部門の内部監査人の評価について触れられている点について評価したい。

次に、統合報告書における内部監査の進化についてであるが、大切なのは内部監査の実践が企業の価値創造に結びついていることを明確に示すことである。内部監査体制の整備や三様監査の様子がどの企業の統合報告書にも描かれるようになると、1つのフォーマットが出来てくるように思われる。それが開示面で一定の効果があるのは否定しないが、実践面での充実をどのように示せるかが重要となってくる。そのために、企業における内部監査の役割に関する理解とコミットメントをさらに深めることが必要である。

今回の調査では、統合報告書を発行する企業・しない企業、また、統合報告書を発行する企業でも内部監査の記述が充実している企業とそうでない企業があることがわかった。各企業の情報開示戦略が読み取れるとともに、その内容の信頼性や統合報告書作成に関わる内部監査部門のコミットメントが重要であることを改めて実感した。発行が義務づけられていない統合報告書に任意監査である内部監査がどう描かれていくのか、今後も注視したい。

参考文献

- （統合報告書）※最終閲覧日はいずれも2023年9月20日
KDDI 「サステナビリティ統合レポート2022」
<https://www.kddi.com/corporate/ir/ir-library/sustainability-integrated-report/2022-online/>
HOYA 「INTEGRATED REPORT 2022」
https://www.hoya.com/ir/2022/ja/common/files/online_report2022_jp.pdf
アステラス製薬 「統合報告書 2022 Changing tomorrow」
https://www.astellas.com/en/system/files/astellas_ir2022_jp_20221031.pdf
伊藤忠商事 「統合レポート 2022 Brand-new Deal」

- <https://www.itochu.co.jp/ja/files/ar2022J.pdf>
セブン&アイ・ホールディングス「セブン&アイ
経営レポート（統合報告書）」（2022年1月12
日版 一部補訂版）
[https://www.7andi.com/ir/file/library/mr/
pdf/202203_all_a.pdf](https://www.7andi.com/ir/file/library/mr/pdf/202203_all_a.pdf)
ソニーグループ「Sustainability Report 2022」
[https://csr-toshokan.net/ln_book/sonyj-2022/
download.pdf](https://csr-toshokan.net/ln_book/sonyj-2022/download.pdf)
ソフトバンク「統合報告書 2022」
[https://www.softbank.jp/corp/set/data/ir/
documents/integrated_reports/pdf/sbkk_
integrated_report_2022.pdf](https://www.softbank.jp/corp/set/data/ir/documents/integrated_reports/pdf/sbkk_integrated_report_2022.pdf)
ソフトバンクグループ「アニュアルレポート
2022」
[https://group.softbank/system/files/pdf/ir/
financials/annual_reports/annual-report_
fy2022_ja.pdf](https://group.softbank/system/files/pdf/ir/financials/annual_reports/annual-report_fy2022_ja.pdf)
第一三共グループ「バリューレポート 2022」
[https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/
library/annual_report/index/VR2022/VR2022_
JP_full.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/library/annual_report/index/VR2022/VR2022_JP_full.pdf)
ダイキン工業「Sustainability Report 2022」
[https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/
daikin_co_jp/csr/new/pdf/report/2022_web-
pdf.pdf?rev=8a5030bd86844d78896db5b6ea67
fb9d&hash=3D66D8C78D046980CAC3F7992
5950FFF](https://www.daikin.co.jp/-/media/Project/Daikin/daikin_co_jp/csr/new/pdf/report/2022_web-pdf.pdf?rev=8a5030bd86844d78896db5b6ea67fb9d&hash=3D66D8C78D046980CAC3F79925950FFF)
武田薬品工業「2022年 統合報告書」
[https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/
v1666347105/legacy-dotcom/siteassets/jp/
home/corporate-responsibility/reporting-
on-sustainability/annual-integrated-report/
Takeda_2022_annual_integrated_report_jp.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1666347105/legacy-dotcom/siteassets/jp/home/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report_jp.pdf)
東京エレクトロン「統合報告書 2022」
[https://www.tel.co.jp/ir/library/ar/
hq95qj00000006ur-att/IR2022_all.pdf](https://www.tel.co.jp/ir/library/ar/hq95qj00000006ur-att/IR2022_all.pdf)
東京海上ホールディングス「2022 統合レポート」
[https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/
l6guv3000000fubw-att/Integrated_Report_2022_
J.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/l6guv3000000fubw-att/Integrated_Report_2022_J.pdf)
トヨタ自動車「統合報告書 2022」
[https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/
library/annual/2022_001_integrated_jp.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2022_001_integrated_jp.pdf)
ニデック「統合報告書 2022」
[https://www.nidec.com/jp/ir/library/integrated_
report/-/media/www-nidec-com/sustainability/
integrated_report/IntegratedReport2022_jp.pdf](https://www.nidec.com/jp/ir/library/integrated-report/-/media/www-nidec-com/sustainability/integrated_report/IntegratedReport2022_jp.pdf)
日本電信電話「ANNUAL REPORT 2022 YOUR
VALUE PARTNER」
[https://group.ntt.jp/ir/library/annual/pdf/
annual_report_22j.pdf](https://group.ntt.jp/ir/library/annual/pdf/annual_report_22j.pdf)
日立製作所「統合報告書 2022」
[https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2022/
ar2022j.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2022/ar2022j.pdf)
ファナック「統合報告書 2022」
[https://fanuc.co.jp/ja/ir/annualreport/pdf/
integratedreport2022_a3.pdf](https://fanuc.co.jp/ja/ir/annualreport/pdf/integratedreport2022_a3.pdf)
本田技研工業「統合報告書 Honda Report 2022」
[https://www.honda.co.jp/sustainability/
integratedreport/pdf/Honda_Report_2022-jp-
all-m.pdf](https://www.honda.co.jp/sustainability/integratedreport/pdf/Honda_Report_2022-jp-all-m.pdf)
みずほフィナンシャルグループ「2022 統合報告
書 ディスクロージャー誌 資料編」
[https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/
disclosure/pdf/data22d_shiryo_all.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/disclosure/pdf/data22d_shiryo_all.pdf)
三井住友フィナンシャルグループ「2022 統合報
告書 ディスクロージャー誌 本編」
[https://www.smfg.co.jp/investor/financial/
disclosure/fy2021_f01_pdf/fy2021_f01_00.pdf](https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure/fy2021_f01_pdf/fy2021_f01_00.pdf)
三井物産「統合報告書 2022」
[https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/
report/_icsFiles/afieldfile/2022/09/01/ja_
ar2022_all_web.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/report/_icsFiles/afieldfile/2022/09/01/ja_ar2022_all_web.pdf)

三菱商事「統合報告書 2022」

<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/ar/online2022/>

三菱UFJフィナンシャル・グループ「統合報告書 2022 ディスクロージャー誌 2022 本編」

https://www.mufg.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2022_all_ja_print.pdf

村田製作所「Murata value report 2022」

https://corporate.murata.com/-/media/corporate/ir/library/murata-value-report/2022_j/murata-value-report2022-a3-j.ashx?la=ja-jp&cvid=20220930010137000000

リクルートホールディングス「Recruit Group Profile 2022」

https://csr-toshokan.net/ln_book/recruit-2022/download.pdf

(論文・書籍)

蟹江 章「統合報告書とアシュアランス」『現代監査』No.32、pp.91-100、2022年。

齋藤 正章・蟹江章『現代の内部監査 改訂版（放送大学教材）』放送大学教育振興会、2022年。

堀江 正之「統合報告に対する内部監査の関わり方」『商学研究』第36号、pp.47-58、2020年。

齋藤 正章 (さいとう まさあき)

放送大学 教養学部 教養学科 准教授



平成7年6月 放送大学教養学部専任講師

平成9年4月 放送大学教養学部助教授

平成23年1月より現職。早稲田大学商学部兼任講師、国税庁税務大学校講師

C S A (Control Self-Assessment) の意義を再考する

篠田 朝也

東海国立大学機構 岐阜大学 社会システム経営学環 教授

1. はじめに

本稿は統制自己評価（Control Self-Assessment：以下C S Aとする）の実施のありようについて検討を試みようとするものである。C S Aについては、特に 2000 年以降 2015 年くらいの期間において、日本内部監査協会の特別研究会などでC S Aの実施状況の調査や研究などが行われたり、その他にもC S Aの実務家向けに体系化された解説書なども刊行されてきた¹。しかしその後、C S Aに焦点を当てた調査研究や議論などは活発に行われてはいない。本稿では、このように近年、議論に停滞感が見られるC S Aについて、その意義を再考することとしたい。ただし、筆者は管理会計を専門としており、特にマネジメント・コントロール・システム（Management Control System：以下M C Sとする）に関心を有している。M C Sは、端的に言えば、組織経営をうまく機能させるための経営管理の仕組みである。内部統制・リスク管理等をうまく機能させようとするC S AとM C Sには、類似あるいはオーバーラップする側面がある。そのような視座から、内部統制やリスク・コントロールをうまく機能させるためのC S Aがうまく活用されるためには、どのようなこと

が必要とされるのかについて検討を進めていきたい。

以下、まずはじめに、C S Aの実態を改めて把握していくことから始めたい。ただし、本稿における実態把握に際しては、通常よくある内部監査部門や内部統制関連部門等への調査とは異なるアプローチをとることとしたい。代わりに現業部門で働く一般従業員にとって、C S Aがどのように受け取られているのかについての実態把握を試みる。C S Aをうまく活用するためには、実施者や設計者の視点からではなく、組織を実際に動かしている現場の従業員にどのように認知され、受容されているかにフォーカスする必要があると考えからである。そのために、インターネット調査を通じて、上場企業に勤務する正社員に広く調査を行い、その結果に基づいて分析をするという、この領域においてこれまで実施されてこなかった調査方法に基づいて分析を進めることとしたい。なお、その際には、経営管理のありようともいえるM C Sの実態とC S Aのあいだにある関連性についても注視したい。これらの分析を通じて、C S Aを実施するうえで留意すべき点を提示する。上記のような論点について、本調査から得られたデータを用いて「探索的」に分析しようと試みる。

以下、次節（第2節）では、CSAに関するレビューを簡単に行い、第3節では、本調査の概要を紹介する。第4節では、CSAの実施の実態などに関する調査の集計結果を紹介し、第5節では、集計結果を用いてCSAの実施に際して必要とされることに関する探索的分析を行う。以上を踏まえて、第6節で本稿の結論を示したい。

2. CSAに関するレビュー

2-1. CSAの萌芽と特徴

CSAは、1980年代後半にGulf CANADAの内部監査部門が開発した手法として知られている。同社は、従来のインタビュー形式とは異なる、ワークショップ形式による内部統制評価を実施し、この手法により組織の業務プロセスをより正確に把握するなど成果を上げた。この成果などを踏まえ、CSAは、1990年代には、欧米企業の内部監査部門で普及した（谷口・牧（2015, 8-9頁）、CIAフォーラム研究会 No. 6（2004）などを参照）。

その後、CSAの有効性はIIAにおいても認められ、IIAによるCSA実施者の資格制度（CCSA：Certification in Control Self-Assessment）も確立した。CSAは、現業部門の関係者（管理者・従業員等）が、内部統制状況を自ら評価する取り組みであるため、内部監査の取り組みとは別に実施されるものとなる。したがって、あくまで現業の状況に詳しい現業部門の関係者が主役となるため、内部監査部門は、必ずしも参加したり、推進担当をする必要はないが、現業部門に対して、リスクとコントロールの概念や考え方の理解を促して、CSA活動の促進を図ることで、内部監査部門にとっても有益な情報が得られる（IIA（1998）、Gilbert and Terry（2005）などを参照）。

2-2. CSAの具体的な実施形式

CSAの具体的な実施形式には、アンケート形式とワークショップ形式の2つがある。

ワークショップ形式とは、現業部門の関係者に、当該部門のリスクの識別、リスク・コントロールの状況、適切なリスク・コントロールのあり方などを議論してもらう方法である。この取り組みに内部監査人が関わる場合、ファシリテーターとして参加することが求められる。ワークショップ形式には、現業部門の関係者において意見交換や議論ができるというメリットがあるが、この開催に当たっては手間や負担などがかかってしまう点がデメリットとなる。一方で、アンケート形式は、現業部門の関係者に質問書を配布し、回答してもらう取り組みである。主に内部監査部門が質問書を作成し、現業部門によるリスク・コントロールの状況を評価して、その結果をフィードバックする。この方法では、詳細な意見交換や議論は難しいが、小さな負担で実施可能というメリットもある（谷口・牧（2015, 53-57頁）などを参照）。

2-3. 日本での実施状況

CSAの日本での実施状況を調査したものととして、CIAフォーラム研究会 No. 6-C（2011）「企業の自己評価（CSA）活動に関する実施状況調査結果（2010年10月）」がある。この調査は、日本内部監査協会法人会員を対象にしたもので、194社から有効回答があった。この調査によると、CSAを実施している企業は、全回答企業のうち52%（101社／194社）であった。また、CSAの実施形式として、アンケートのみの企業が77%、ワークショップのみの企業が12%、両方実施している企業が11%であった。また、これらの推進担当部署は内部監査部門が48%、内部統制推進部門が22%であった。

2-4. CSAの意義

また、CSAに関するレビューのまとめとして、CSAの意義を心理学的な側面からも確認しておきたい。

心理学的には、内発的動機付けは、モチベーション、努力量・パフォーマンスを高めることが明らかにされている (Patall et al. (2008))。内発的動機付けには程度があり、それが高くなるに至るまでには段階があり、何かしらのキッカケが重要となる (Ryan and Deci (2000))。さらに、些細なことでも自主的選択下 (自分たちで選択しているという条件下) にあるだけで、強制的選択下にある場合よりも、パフォーマンスが高まることも明らかにされている (Murayama et al. (2015))。

つまり、心理学的な側面からみても、内部統制やリスクマネジメントについても、「やらされ」ではなく、自分事として取り組む姿勢を持つことが望ましい。このような自己統制的な取り組みによって、内部統制やリスクマネジメントのパフォーマンスを向上させることが期待できる。CSAの活用は、従業員個人レベルにおいて、内部統制を自分事として取り組むきっかけとなり、内部統制の有効性を高めるうえで理にかなった方法であるといえる。そのため、CSAの活用は広く普及されることが望ましいということになるが、前述の2010年の先行調査によると、日本内部監査協会の会員企業を対象とした調査でさえ、約50%強の企業でしかCSAは普及していない。

そこで以下では、CSAをより普及させていくため、また、CSAをうまく活用するうえでの留意すべき重要な要素を検討していくこととしたい。検討を進めるために、上場企業に勤務する広く一般従業員を対象にしたCSAに関連する各種の関連

項目に関するインターネット調査を行った。次節以降では、調査の概要、および、その集計結果と分析結果について順に提示していくこととする。

3. 本調査の概要

本調査は、インターネット調査会社 (アイブリッジ株式会社) のweb調査システム (Freeasy) を利用して実施した。同調査会社の登録モニターを対象に、スクリーニング調査で、上場企業またはその子会社等の「製造業」、「サービス業」、「商社・卸売・小売業」に正社員として勤務する人を抽出し、2回にわたり、有効回答数321名分の回答を得た。業種を上記の3種に絞ったのは、スクリーニング時に回答者の多い上位3業種であったこと、および、金融業、保険業、医薬品、電力・ガス業等の監督官庁などから規制を受けやすく、結果的に内部監査の先進業種となる業種とは異なる一般事業会社におけるCSAの状況を確認しなかったことによる。

回答者の属性の詳細は表1および表2の通りである²。

表1：回答者の属性：勤務先会社の業種

業種	度数 (人)	割合 (%)
製造業	200	62.3
サービス業	54	16.8
商社・卸売・小売	67	20.9
合計	321	100

表2：回答者の属性：勤務先会社の上場区分

上場区分	度数 (人)	割合 (%)
東証プライム	184	57.3
東証スタンダード	31	9.7
東証グロース	6	1.9
地方上場	16	5.0
海外上場	8	2.5
上場子会社等	76	23.7
合計	321	100

ここから分かるように、製造業に勤務する東証プライムの会社に勤務する者が多くなっている。調査会社の登録モニターにも依存するため避けられないところもあるが、回答者の属性にやや偏りがあることには注意されたい。

また、質問項目に関しては、内部監査等の領域を専門としない不特定多数の一般従業員に対する調査として設計をしたため、分かりやすさを重視してハードコントロール（マニュアル／作業手順書／業務手順書）の有効性に主に焦点を当てたものとなっている。具体的な質問項目については、次節にて集計結果とともに示すこととする。

4. 内部監査／CSAの実施の実態

4-1. 内部監査とCSAの実施実態

本調査では、まず、内部監査およびCSAの実施の実態について、上記の回答者に質問をした。その結果の詳細は、表3の通りである。

上場会社やその子会社等では、内部監査が実施されているはずであるが、内部監査の実施を認識していない層がわずかに（約6.5%）存在していた。詳細は不明であるが、内部監査に関する周知が不足しているか、勤続年数や所属部署などの関係で、内部監査に触れてこなかった者がいたのかもしれない。とはいえ、回答者の約94%については、内部監査の実施を認識していた。

なお、本調査の回答者において、所属部署で内部監査を受けたことがないという層が約20%であった。また、社内アンケートは約半数、社内ワークショップは約40%弱の回答者が受けたことがあるということであった。前述の2010年の先行調査によると、日本内部監査協会の会員企業を対象とした調査では、約50%強の企業でCSAが実施されていたという結果であったことと比較すると、実施企業が増えているとは解釈しにくい。今回の調査対象が広く一般の従業員を対象とした調査結果であると考えれば若干程度は実施企業に広がりが見られるのかもしれない。また、社内ワークショップについては2010年の先行調査時よりも普及しているものと考えられる。とはいえ、やはりワークショップよりも手軽に実施可能なアンケートのほうを受けたことがあると回答した者が多かった。

4-2. ハードコントロールについて

続いて、マニュアル／作業手順書／業務手順書等のハードコントロールに関する認識について質問した結果は、表4の通りである。なお、表4は、回答者が勤務する会社におけるマニュアル／作業手順書／業務手順書等について、どのように認識しているかという観点から、表内の質問内容について、「当てはまらない」を1、「当てはまる」を5とした5段階のリッカート尺度に基づいて回答

表3：内部監査／CSAの実施の実態

n=321, 単位：%

質問項目	いいえ	はい	合計
会社で内部監査が実施されている	6.5	93.5	100
所属部署で内部監査を受けたことがある	19.9	80.1	100
マニュアル／作業手順書／業務手順書等の内容や運用に関する社内アンケートを受けたことがある	49.2	50.8	100
マニュアル／作業手順書／業務手順書等の内容や運用に関する社内ワークショップを受けたことがある	61.1	38.9	100

*社内ワークショップについては、単なる研修などとは違う旨、注釈を付けている。

表4：ハードコントロールについて

質問内容	←当てはまらない		当てはまる→			合計	平均	中央値
	1	2	3	4	5			
①業務上重要なものであると認識している	2.2	5.0	10.6	27.4	54.8	100	4.3	5.0
②いつも遵守されるべきであると認識している	1.9	4.4	15.3	35.2	43.3	100	4.1	4.0
③種類が多すぎると感じている	3.4	9.0	27.1	37.4	23.1	100	3.7	4.0
④詳細すぎると感じている	6.5	19.6	41.1	22.4	10.3	100	3.1	3.0
⑤現場の業務に適合していないと感じている	5.9	24.6	36.1	26.5	6.9	100	3.0	3.0
⑥無駄な内容も含まれていると感じている	6.9	17.4	30.8	35.5	9.3	100	3.2	3.0
⑦内容を理解するための勉強会（社内研修等）が十分に実施されている	14.6	23.1	30.5	22.7	9.0	100	2.9	3.0
⑧遵守するように部署のリーダーは徹底している	5.0	16.5	27.7	37.1	13.7	100	3.4	4.0

してもらった結果をまとめたものとなっている。

表4から分かるように、これらのハードコントロールは、業務上重要なものであり、遵守されるべきものであるとおおむね認識されていることが分かる。また、業務を適切に実施することに役立っていると感じている人も多い。ただし、ハードコントロールの種類が多すぎると感じている人、および、内容を理解するための社内研修等が十分でないと感じている人も多い。また、ハードコントロールの内容が、詳細すぎる、現場業務に適合していない、無駄な内容も含まれている、などといった点については、そう感じる人と、感じない人の認識が割れていることが分かる。

4-3. 社内アンケート調査について

さらに、CSAの社内アンケート調査を受けたことがあるとする回答者（163名）に対して、社内アンケートについてどのように認識しているかについて、いくつかの質問を行った。その回答結

果は表5の通りである。表5は、社内アンケートについてどのように認識しているかという観点から、表内の質問内容について、「当てはまらない」を1、「当てはまる」を5とした5段階のリッカート尺度に基づいて回答してもらった結果をまとめたものである。

表5から分かるように、CSAの社内アンケート調査の認識に関する傾向は、以下のようにまとめられる。まず、多数の回答者から社内アンケートは必要な取り組みであると認識されている。また、社内アンケートが、遵守意識を高めるもので、業務を適切かつ効率的に実施することへの理解が深まるものであったと認識している回答者が多かった。さらに、ハードコントロールの改善・改定に役立つものとなっていると感じた回答者も多かった。

その一方で、これらの回答と比較すると、フィードバックが十分でないと感じている回答者は相対的にやや多く、アンケートへの回答が面倒である

表5：社内アンケート調査について

n=163, 単位：％〔除：平均、中央値〕

質問内容	←当てはまらない		当てはまる→			合計	平均	中央値
	1	2	3	4	5			
①社内アンケートを必要な取り組みであると感じた	2.5	4.3	25.8	43.6	23.9	100	3.8	4.0
②遵守意識が高まった	3.1	8.0	35.0	36.2	17.8	100	3.6	4.0
③業務を適切に実施することへの理解が深まった	3.1	8.6	28.8	41.1	18.4	100	3.6	4.0
④業務を効率的に実施することへの理解が深まった	4.3	8.0	27.6	40.5	19.6	100	3.6	4.0
⑤マニュアル／作業手順書／業務手順書等の改定や改善に必要な現場の意見を収集するものとなっていた	3.7	9.2	30.7	38.7	17.8	100	3.6	4.0
⑥マニュアル／作業手順書／業務手順書等の改定や改善につながった	4.3	9.2	32.5	38.7	15.3	100	3.5	4.0
⑦フィードバックは適切に行われた	6.7	12.9	35.0	30.7	14.7	100	3.3	3.0
⑧回答することに、やりがいを感じた	10.4	22.1	36.8	20.9	9.8	100	3.0	3.0
⑨回答することは、面倒であった	4.3	13.5	31.9	34.4	16.0	100	3.4	4.0

と感じている回答者は多く見られている。

4-4. 社内ワークショップについて

さらに、CSAの社内ワークショップを受けたことがあるとする回答者（125名）に対して、社内ワークショップに関する認識について、いくつかの質問を行った。その回答結果は、表6の通りである。表6は、社内ワークショップをどのように認識しているかという観点から、表内の質問内容について、「当てはまらない」を1、「当てはまる」を5とした5段階のリッカート尺度に基づいて回答してもらった結果をまとめたものである。

表6から分かるように、社内ワークショップに関する認識の傾向は、以下のようにまとめられる。

まず、社内ワークショップは必要な取り組みであると多くの回答者から認識されていた。また、社内ワークショップが遵守意識を高めるものであったとも認識されている。加えて、社内ワークショップにより、業務を適切かつ効率的に実施することへの理解が深まった、あるいは、マニュアル／作業手順書／業務手順書の改善・改定に役立ったとも、多くの回答者から認識されている。このような認識を持つ者は、社内アンケート調査と比較すると、わずかに多い。さらに、社内ワー

表6：社内ワークショップについて

n=125, 単位：％〔除：平均、中央値〕

質問内容	←当てはまらない		当てはまる→			合計	平均	中央値
	1	2	3	4	5			
①社内ワークショップを必要な取り組みであると感じた	3.2	4.8	22.4	49.6	20.0	100	3.8	4.0
②遵守意識が高まった	3.2	7.2	24.8	46.4	18.4	100	3.7	4.0
③業務を適切に実施することへの理解が深まった	3.2	4.0	21.6	50.4	20.8	100	3.8	4.0
④業務を効率的に実施することへの理解が深まった	3.2	7.2	23.2	46.4	20.0	100	3.7	4.0
⑤マニュアル／作業手順書／業務手順書等の改定や改善に必要な現場の意見を収集するものとなっていた	2.4	6.4	34.4	39.2	17.6	100	3.6	4.0
⑥マニュアル／作業手順書／業務手順書等の改定や改善につながった	2.4	8.0	22.4	50.4	16.8	100	3.7	4.0
⑦フィードバックは適切に行われた	2.4	13.6	35.2	31.2	17.6	100	3.5	3.0
⑧参加することに、やりがいを感じた	2.4	16.0	38.4	28.0	15.2	100	3.4	3.0
⑨参加することは、面倒であった	8.0	14.4	33.6	32.0	12.0	100	3.3	3.0

ワークショップについては、アンケート調査よりも、フィードバックが適切に行われていると感じる人や、参加にやりがいを感じる人がやや多いということも分かる。社内ワークショップのほうが、手間はかかるものの、アンケート調査よりも一般従業員の反応は良いと考えられる。

4-5. MCSについて

最後に、すべての回答者（321名）に対して、勤務先のMCSのありように関する認識について、2つの視点から4つの質問を行った。その回答結果は、表7の通りである。表7は、表内の質

問内容について、「当てはまらない」を1、「当てはまる」を5とした、5段階のリッカート尺度に基づいて回答してもらった結果をまとめたものである。

表7に提示された質問項目①と②の目標水準の難度と目標達成へのプレッシャーに関する設問は、Simonsのいう「診断型コントロール」、つまり、数値目標に基づく評価によって組織をコントロールしようとするやり方の程度について測定しようとしたものであり、質問項目③と④のコミュニケーションに関する設問は、Simonsのいう「対話型コントロール」、つまり、対話により組織を

表7：MCSについて

n=321, 単位：％〔除：平均、中央値〕

質問内容	←当てはまらない		当てはまる→			合計	平均	中央値
	1	2	3	4	5			
①目標水準の難度が高い	5.9	15.9	35.8	31.5	10.9	100	3.3	3.0
②目標達成へのプレッシャーが強い	6.5	16.2	34.3	29.3	13.7	100	3.3	3.0
③上司とのコミュニケーションは良好である	6.5	14.0	31.8	34.0	13.7	100	3.3	3.0
④同僚とのコミュニケーションは良好である	4.4	8.7	25.5	46.7	14.6	100	3.6	4.0

コントロールしようとするやり方の程度について測定しようとしたものである³。

表7から分かるように、MCSに関する認識の傾向としては、診断型コントロール、対話型コントロールのいずれも、リッカート尺度の3または4付近の回答が多く、平均値が3を超えていることから、総じて用いられている傾向にあることが認められる。ただし、個別に見ていくと、2以下の回答も見られており、ある程度のバラツキが確認できる。また、すべての設問において平均値が3を超えていることから、診断型コントロールと対話型コントロールについては、併用されている場合があるということが推察される。

5. 分析結果

本節からは、(1)ハードコントロールのコミットメントを高めるための要因、および、(2)CSAを必要であると感じるための要因について、これまでの収集データに基づいて、探索的に分析することとしたい。(2)のCSAを必要であると感じるための要因については、社内アンケートと社内ワークショップのそれぞれについて分解して分析することとする。

5-1. ハードコントロールへのコミットメントを高める要因について

まず、マニュアル／作業手順書／業務手順書等のハードコントロールに対するコミットメントを高めるために必要なことは何かについて、探索的に分析を行うこととする。

分析のために、ハードコントロールへのコミットメントの程度については、表4の①と②の質問項目の合成変数として、両者の尺度点数の単純和を用いることとする。同様に、内容の詳細さとして、表4の③と④の合成変数、業務との非適合性として、表4の⑤と⑥の合成変数、運用サポートとして、表4の⑦と⑧の合成変数を、それぞれ各尺度点数の単純和を用いることとする。

そのうえで、被説明変数にコミットメントの程度、説明変数に、内容の詳細さ、業務との非適合性、運用サポートの各変数に加えて、各説明変数の交互作用を入れた重回帰分析を行った結果をまとめたものが表8である。

表8から分かるように、ハードコントロールの内容が詳細で、運用サポートがしっかりされていると、ハードコントロールへのコミットメントは高まる傾向にある。ただし、内容が詳細で、かつ、業務との非適合性が高くなると、コミットメントは低下する傾向にある。また、業務との非適合性

表8：ハードコントロールへのコミットメント 重回帰分析の結果

変数	n=321	
	Model 1	Model 2
内容の詳細さ	.213 **	.221 **
業務との非適合性	-.064	-.064
運用サポート	.276 **	.298 **
内容の詳細さ×業務との非適合性		-.089 +
内容の詳細さ×運用サポート		.022
業務との非適合性×運用サポート		-.189 *
R^2	.136 **	.180 **

** p < .01, * p < .05, + p < .10

成変数を用いることとする。さらに、MCSのあり方として、診断型コントロール（診断型CS）の強さについては表7の①と②の合成変数を、対話型コントロール（対話型CS）の強さについては表7の③と④の合成変数を用いることとする。いずれの合成変数も、各尺度得点の単純和を用いる。

が高く、かつ、運用サポートが強化されると、コミットメントは低下する傾向にある。

以上から示唆されることは、交互作用を考慮したとき、業務との適合性が重要な要素になるということである。つまり、業務と非適合であると、内容が詳細であることや、運用サポートを強化するというハードコントロールへのコミットメントにプラスの効果を生み出す要素が、逆効果をもたらしてしまう可能性があるということである。

5-2. CSAを必要であると感じるために：社内アンケート

つぎに、CSAにおける「社内アンケート」を必要であると感じるために必要なことは何かについて、探索的に分析を行うこととする。これらの分析に際しては、経営管理のあり方との関係についても合わせて分析するため、MCSに関する設問の結果も合わせて取り入れることとする。

分析のために、社内アンケートの必要性の程度については、表5の①の質問項目の尺度点数を用いることとする。また、内部統制への理解の深化をもたらすアンケートのあり方については表5の③と④の合成変数を、改善への役立ちをもたらすアンケートのあり方については表5の⑤と⑥の合

そのうえで、被説明変数に社内アンケートの必要性の程度、説明変数に、理解の深化、改善への役立ち、診断型CS、対話型CSの各変数に加えて、各説明変数の交互作用を入れた重回帰分析を行った結果をまとめたものが表9である。

表9から分かるように、内部統制への理解が深まるような社内アンケート、あるいは、改善に役立つような社内アンケートが実施されていれば、社内アンケートは必要と感じてもらえる。

また、交互作用を見ると、内部統制への理解が深化するような社内アンケートが実施され、かつ、対話型CSが機能している場合は、社内アンケートへの必要性は低下する傾向がみられる。さらに、同様に内部統制への理解が深まる社内アンケートが実施され、かつ、診断型CSが機能している場合であっても、社内アンケートへの必要性は低下する傾向が見られる。

同じく、交互作用を見ると、改善に役立つ社内アンケートが実施され、かつ、対話型CSが機能している場合は、社内アンケートへの必要性は向上する傾向にある。

これらの結果から示唆されることは、まず、社内アンケートは、特に改善に役立つものであることが重要であるということである。ただし、診断

表9：社内アンケートへの必要性を感じる要因 重回帰分析の結果

変数	Model 1		Model 2	
	β	Significance	β	Significance
内部統制への理解の深化	.321	**	.322	**
改善への役立ち	.300	**	.310	**
診断型CS	.023		.014	
対話型CS	.162	*	.115	+
理解の深化×改善への役立ち			.165	+
理解の深化×診断型CS			-.215	+
理解の深化×対話型CS			-.538	**
改善への役立ち×診断型CS			.069	
改善への役立ち×対話型CS			.368	**
診断型CS×対話型CS			.089	
R^2	.465	**	.543	**

n=163

** p < .01, * p < .05, + p < .10

型CS、対話型CSのいずれであっても、MCSが機能している場合は、内部統制への理解が深まるだけの社内アンケートはあまり必要とされないようである。この点に関する解釈は難しいが、MCSが機能していることが、すでに内部統制への理解を促すことに寄与しているのかもしれない。そこに内部統制への理解を促すためだけの社内アンケートを実施するというのであれば、不要と捉えられるのかもしれない。

さらに、対話型CSが強い経営管理が実践されている場合、改善に役立つ社内アンケートは必要とされる傾向が見られた。この点の解釈も難しいところではあるが、改善に役立つアンケート調査の実施が、対話型CSというコミュニケーションが図られるMCSが機能する組織において、より成果をもたらすものと受け止められているのかもしれない。

5-3. CSAを必要であると感ずるために：社内ワークショップ

最後に、CSAにおける「社内ワークショップ」を必要であると感ずるために必要なことは何かについて、探索的に分析を行うこととする。これらの分析に際しては、社内アンケートの分析と同様に、経営管理のあり方との関係についても合わせて分析するため、MCSに関する設問の結果も取り入れることとする。

分析のために、社内ワークショップの必要性の程度については、表6の①の質問項目の尺度点数を用いることとする。また、内部統制への理解の深化をもたらすワークショップのあり方については表6の③と④の合成変数を、改善への役立ちをもたらすワークショップのあり方については表6の⑤と⑥の合成変数を用いることとする。さらに、MCSのあり方として、診断型コントロール（診断型CS）の強さについては、社内アンケートの分析の際と同じ変数を用いることとする。いずれの合成変数も、各尺度得点の単純和を用いる。

そのうえで、被説明変数に社内ワークショップの必要性の程度、説明変数に、理解の深化、改善への役立ち、診断型CS、対話型CSの各変数に加えて、各説明変数の交互作用を入れた重回帰分析を行った結果をまとめたものが表10である。

表10から分かるように、内部統制への理解が深まり、改善に役立つ社内ワークショップであれば、社内ワークショップは必要と感ずてもらえる傾向が見られる。また、内部統制への理解が深ま

表 10：社内ワークショップへの必要性を感じる要因 重回帰分析の結果 n=125

変数	Model 1	Model 2
内部統制への理解の深化	.428 **	.389 **
改善への役立ち	.372 **	.414 **
診断型CS	.064	.058
対話型CS	-.029	-.038
理解の深化×改善への役立ち		-.009
理解の深化×診断型CS		-.406 **
理解の深化×対話型CS		-.037
改善への役立ち×診断型CS		.287 *
改善への役立ち×対話型CS		.013
診断型CS×対話型CS		.118
R^2	.575 **	.611 **

** p < .01, * p < .05, + p < .10

る社内ワークショップが実施され、かつ、診断型CSが機能している場合は、社内ワークショップへの必要性は低下する。あるいは、改善に役立つ社内ワークショップが実施され、かつ、診断型CSが機能している場合は、社内ワークショップへの必要性は向上する。

これらの結果から示唆されることは、まず、社内ワークショップについても、社内アンケートの場合と同様に改善に役立つものであることが重要である。また、交互作用を見る限り、診断型CSによる経営管理が実践されている場合、内部統制への理解の深化は促されているのかもしれない。あるいは、診断型CSが実施されている場合、余分な仕事は忌避される傾向が強いなのかもしれない。そのため、診断型CSによる経営管理が実践されている場合には、内部統制への理解の深化が促されるような社内ワークショップを追加的に実施することにはあまり意義が認められないと解釈することができよう。

一方で、診断型CSが実践されていても、改

善に役立つ社内ワークショップが実施されることは必要とされている。改善に役立つ社内ワークショップとなることで初めて必要性が認められるようになるようである。

6. 結論

本稿の目的は、MCSの視点も加えたうえで、CSAを実施するに当たって留意すべき点を提示するための探索的分析を行うことであった。本節ではまとめにかえて、

いくつかの発見事項とその示唆について、改めて整理しておこう。

まず、ハードコントロールについては、おおむね重要なものであると受け入れられていたが、社内研修が不十分と感じている人もいた。また、ハードコントロールへのコミットメントについては、その内容と業務との適合性ももっとも重要な要素であり、そこが不適合であるのに、コントロールを促進しようとする、マイナスの影響が出ることなどが判明した。これらのことを実務に活かすように敷衍すれば、ハードコントロールについては、業務内容と適合した内容のものを丁寧に仕立てあげて、そのうえで、社内研修などを通じてハードコントロールの運用を支援することが重要であるということである。

次に、CSAの一形態である社内アンケートについては、内部統制への理解が深まるだけの社内アンケートでは、必要だと感じてもらえないことが明らかになった。つまり、改善に役立つような社内アンケートにする必要がある。特に、対話型

C S が強い組織の場合であれば、改善に役立つアンケートを実施することで、社内アンケートへの必要性が高まる事が期待される。

最後に、内部統制への理解が深まるだけの社内ワークショップであれば、これも社内アンケートの場合と同様に、必要だと感じてもらえないことが判明した。改善に役立つような内容の社内ワークショップに仕立てあげる必要がある。特に、診断型C S が強い組織の場合は、内部統制の理解が深まるだけの社内ワークショップは、かえって逆効果を生むようである。無駄な業務が増えただけと捉えられるのかもしれない。しかし、診断型コントロールが強い場合であっても、改善に役立つ社内ワークショップであれば、必要と覚えてもらえることも判明した。

ここまで議論してきたとおり、C S Aは、自主的／自発的コントロールとして内部統制の有効性を高めるきっかけとなりうる重要な取り組みであると考えられる。しかし、本稿の分析が明らかにしたように、単に闇雲にC S Aを実施すればよいという訳ではない。C S Aの実施のありようによっては、C S Aの主役となるべき現業部門の従業員におけるC S Aの必要性への認識が低下して可能性がある。また、M C Sのタイプによっても、C S Aを実施するうえで考慮すべき項目に違いが見られることが判明した。特に、社内ワークショップの実施には手間もコストもかかるが、診断型C S が強く機能している組織において、社内ワークショップを実施する際にはより一層注意が必要であることが判明した。このような場合、単に内部統制への理解を深めるためだけのワークショップであれば不要と見なされてしまう可能性がある。改善に役立つワークショップに仕立てあげて実施することが求められる。

本稿は、w e b調査による回答データに基づいた分析を行っているという点で、限界があることにも注意が必要である。しかし、C S Aのような

現業部門の従業員が主役となるべき取り組みについて、現業部門の従業員に焦点を当てた分析を行うことの意義を提示した点には、学術的、実務的な一定の意義が認められるものと考えられる。C S Aの今後の展開を見据えるうえで、本稿での分析結果が、現業部門の従業員にC S Aの必要性を認識してもらえるようなC S Aの導入・継続のあり方を検討していくための手がかりを、わずかでも提示できていれば幸いである。

注

¹ 日本内部監査協会によるC S Aに関する資料や情報については次のw e bサイトに詳しく整理されている (https://www.iiajapan.com/leg/data/CSA_TOP.html [2023/07/01 最終閲覧])。また、わが国におけるC S Aに関する実務家向けの代表的な解説書としては谷口・牧 (2015) などがある。

² 本稿の表はすべて筆者作成である。

³ M C Sにおける「診断型コントロール」と「対話型コントロール」の詳細については、Simons (1995) の第4 - 5章、Simons (2000) の第10章などを参照されたい。

参考文献

C I Aフォーラム研究会 No. 6 (C S A研究会) (2004) 「コントロール・セルフアセスメント (C S A) に関する研究報告」『月刊監査研究』6月号 (第355号), 60-70頁。

C I Aフォーラム研究会 No. 6 - C (企業活動におけるC S A活用研究分科会) (2011) 「企業の自己評価 (C S A) 活動に関する実施状況調査結果 (2010年10月)」『月刊監査研究』6月号 (第448号), 53-64頁。

谷口靖美・牧 正人 (2015) 『リスク・コントロール・セルフアセスメント：組織を強くするリスクマネジメントと内部統制浸透の推進ツール』

同文館出版。

The Institute of Internal Auditors (IIA) (1998),
A Perspective on Control Self-Assessment.

Gilbert W, Joseph, and Terry J, Engle. (2005) The
Use of Control Self-Assessment by Independent
Auditors, *The CPA Journal*, 75(12), pp.38-43.

Patall, E., Cooper, H., and Robinson, J. C. (2008)
The Effects of Choice on Intrinsic Motivation
and Related Outcomes: A Meta-Analysis of
Research Findings, *Psychological Bulletin*,
134(2), pp.270-300.

Ryan, R.M., and Deci, E.L. (2000) Self-
Determination Theory and the Facilitation of
Intrinsic Motivation, Social Development, and
Well-Being, *American Psychologist*, 55(1),
pp.68-78.

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How
Managers Use Innovative Control Systems to
Drive Strategic Renewal*, Harvard Business

School Press. (ロバート・サイモンズ著、中村
元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『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、1998年。)

Simons, R. (2000) *Performance Measurement &
Control Systems for Implementing Strategy Text
and Cases*, Prentice Hall. (ロバート・サイモン
ズ著、伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学：戦略
の実行を支える業績評価と会計システム』ダイ
ヤモンド社、2003年。)

Murayama, K., Matsumoto, M. Izuma, K.,
Sugiura, A., Ryan, R.M., Deci, E.L., and
Matsumoto, K. (2015) How Self-Determined
Choice Facilitates Performance: A Key Role of
the Ventromedial Prefrontal Cortex, *Cerebral
Cortex*, 25(5), pp.1241-1251.

(謝辞) 本研究は一般社団法人日本内部監査協会
2017年度研究助成に関連した研究成果です。

篠田 朝也 (しのだ ともなり)

東海国立大学機構 岐阜大学 社会システム経営学環 教授



京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)[京都大学]。滋賀大学経済学部 講師、同助教授、同准教授、北海道大学大学院経済学研究院 准教授を経て、2021年4月より現職。岐阜県出身。専門は管理会計論。日本原価計算研究学会学会賞(論文賞)受賞(2010年)。

2023 年度「研究助成」

助成金給付対象案件

(研究課題及び申請者)

審査結果

2023 年度の「研究助成」助成金給付対象は下記の 2 件に決定いたしました。

1	「内部統制の問題開示の監査報酬への影響－開示後の趨勢分析を中心に－」 上野 学 氏 (金沢学院大学 経済学部 講師)
2	「内部監査人における独立性・客観性の測定に関する研究」 湯下 薫 氏 (岡山理科大学 経営学部経営学科 助教)

当法人は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究を行っている研究者（准教授、助教等〈特任教員を含む〉）に対し、その研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進することを目的として、研究助成制度を実施いたします。

本研究助成制度は、2008 年より一般社団法人日本内部監査協会によって実施されてきたものですが、2021 年度より当研究所が引き継ぎ実施しております。

内部監査 No. 5 (通巻第 5 号)

2023 年 9 月 29 日発行

編集・発行：

公益財団法人日本内部監査研究所 【URL】 <https://jiarf.org/>

〒 104-0044 東京都中央区明石町 1 - 3 明石町ツインクロス 404

電話 (03) 3548-8708

※無断転載を禁じます



内部監査 No. 5

2023年9月29日発行 第5号

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>