

【研究論文】

バランスト・スコアカードにおける環境配慮

長 岡 正（朝日大学）

I はじめに

バランスト・スコアカード（以下、BSCと略称）における環境配慮は非財務指標の一つとして注目され、環境要因を考慮した業績評価を中心に関心を集めたが、最近では戦略マップにおける戦略テーマの一つとして定着しつつある。しかしながら、既存のBSCでは、通常の戦略実施に際して財務指標に与える影響を中心に評価を行うため、環境配慮が限定的となっているのが現状である。非財務指標としての環境配慮に対する関心は今後とも高まるであろう。

そこで、環境配慮をさらに重視するためにはBSCを応用して、環境戦略の実施手段として活用することを検討すべきではなかろうか。環境戦略では、環境規制を超えた自主基準を制定し、環境パフォーマンスと財務パフォーマンスの両立を目標とすることが提唱されてきた。しかし、多くの成功事例が示されているものの、具体的な実施方法が確立されているわけではない。

また、環境と財務の両立可能性については環境効率性が主張され、各種の指標が考案されている。このような環境効率性を向上させるためには環境パフォーマンスと財務パフォーマンスの関連性を因果連鎖として明示することがBSCに期待されるのである。

本稿では、既存のBSCおよび戦略マップにおける環境配慮についてこれまで示された見解を整理し、その意義と限界を検討する。さらに、環境戦略の実施手段としてBSCにおける環境効率性の導入を考察し、その枠組みを提示するものである。

なお、最近の環境配慮は企業の社会的責任（CSR）の一環として論じられ、BSCにおいても環境とともに社会性を扱うことが定着しつつある。しかし、社会性は広範囲にわたり環境効率性に相当する指標は現在のところ発展段階にある。このため、本稿では環境と財務に限定して議論をすすめ、社会性については特に言及していない。

キーワード：バランスト・スコアカード（BSC）、戦略マップ、財務指標と非財務指標、環境効率性、

II BSCにおける環境配慮の論点

1. 4つの視点と環境配慮

BSCは伝統的な財務指標を中心とした業績評価に対して、①財務、②顧客、③内部プロセスおよび④学習と成長という4つの視点からの多面的な業績評価手法として注目された。各視点において戦略目標、成果尺度およびパフォーマンス・ドライバーを設定し、視点間の関連性から長期および短期目標を示し、ビジョンおよび戦略の達成に向けた行動を導く点に特徴を有している。非財務指標を考慮する必要性は以前から主張されていたが、財務および非財務指標の相互関連性を明確化して戦略を具体的に示す点は他に例のないBSCの特徴と考えられている¹⁾。BSCが提唱された背景には、企業価値における無形資産の重要性が注目され、無形資産の管理では従来からの財務指標によっては不十分であると認識された経緯がある。

しかしながら、4つの視点により果たして十分なのかという議論があり、BSCの考案者であるKaplanおよびNortonは、概ね次のように指摘している(Kaplan and Norton, 1996, pp.34-35)。

「BSCの4つの視点は多くの企業において通用することが明らかとなった。しかし、4つの視点は一つの雛形であり、すべての企業において適用可能なものではない。4つの視点より少ない視点を採用することは考えられないが、業界やビジネス・ユニットの状況に応じては視点を追加することも考えられるであろう。BSCでは、株主や顧客の視点を重視するが、従業員やサプライヤー、地域社会の関心は明示的に導入しない点に関心が寄せられることがある。我々は、すべてのステークホルダーが自動的にビジネス・ユニットのスコアカードに組み入れられる資格があるとは考えていない。成果とパフォーマンス・ドライバーは組織の競争優位と現状打破を創造する要因を測定すべきである。

ある化学会社では、一流の企業市民となることを目標として環境配慮という新しい視点の導入を試みていた。このようにステークホルダーの関心が重要なときにはBSCに組み込むべきである。しかし、ステークホルダーの目標までは管理者がコントロールする指標として組み込むべきではない。その他の測定およびコントロール・システムはBSC以上に診断的かつ遵守すべき要求を設定することができる。BSCの指標はビジネス・ユニットの戦略を明確化して説明する一連の因果的な事象に統合されるべきである。」

すなわち、4つの視点では直接対象としない環境配慮を非財務指標として確立することが果たしてバランスのとれた業績指標となるかであり、特定のステークホルダーの関心としての環境配慮が戦略実施に大きな影響を与える場合には独立した視点を設定することが示唆されている²⁾。しかし、KaplanおよびNortonは、これ以降において5番目の視点について言及することではなく、4つの視点における戦略目標や視点間の関連性を精緻化し、環境配慮については後述する戦略マップにおいて説明している。

この当時の環境配慮は規制強化への対応が中心であり、規制遵守は当然のことであるため敢えてビジョンおよび戦略にまでは明示する必要性が低かったことや、環境配慮がステークホルダーの行動を通じて財務指標に与える影響が一般的には明らかでないため独立した視点を与えることは例外的なものと考えられていたといえる。

また、Epsteinは、環境戦略の実施においてBSCを活用することを試み、環境戦略より導かれる諸活動を4つの視点において捉えるか、5番目の視点として独立させるかは各企業において判断すべきであるが、戦略目標としての環境目標とその成果尺度を設定する必要性を主張していた (Epstein, 1996, p.74)。しかし、その後のEpsteinおよびWisnerでは、社会的責任の一部としての環境配慮を5番目の視点として独立させる理由を次のように説明している (Epstein and Wisner, 2001, p.8)。

- ①社会的責任および環境責任は業務上の効率向上手段とみなすべきではなく、(企業イメージ、評判および製品差別化という要因を通じて) 競争優位を創出する企業戦略の核心とみなすべきである。
- ②5番目の視点は経営者や従業員の関心を企業価値の中心としての社会的責任および環境責任へと向けさせる手段となり、この問題に対する経営者の強い関心を示すものとなる。
- ③社会的責任および環境責任に大きな関心を有する場合には、5番目の視点により問題の重要性を明らかにすることが可能である。
- ④社会的責任および環境責任に対する資源配分が相対的に増加すれば、資源利用と企業戦略との関連性を明確化することが望まれる。

このように環境配慮が従来からの環境責任とともに競争優位の源泉として認識される場合には、5番目の視点として独立させることも考えられよう。特に環境関連活動に投入する資源が増加すれば、通常の企業活動と競合するためトレードオフまたは共用可能性を明らかにすべきである。しかしながら、環境配慮は単独に実施するものではなく企業活動に伴うものであり各視点内においてそれぞれ考慮することも必要であろう。

すなわち、環境配慮に対する関心の高まりを背景に環境の視点を独立した視点として確立すべきかがBSCにおける環境配慮の論点の一つと考えられるが、他の視点との関連性までは言及されていない。BSCでは視点間の関連性を明確化することを重視しているが、仮に環境の視点を独立させる場合、どの視点間に導入するかについてはいくつかのパターンが考えられるであろう。以下では視点間の関連性を明らかにすることを試みる戦略マップについて検討を加える。

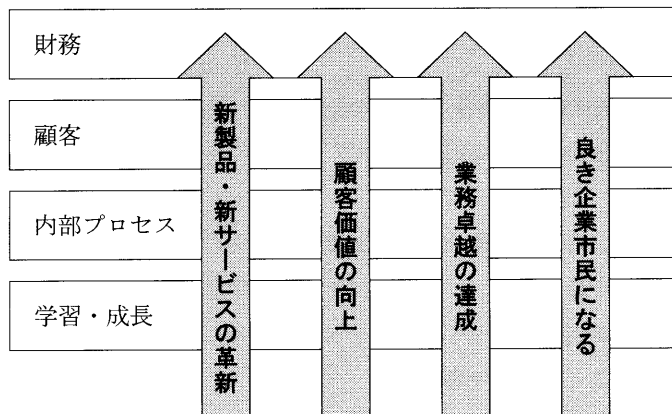
2. 戦略マップにおける環境配慮

KaplanおよびNortonは、BSCの提唱後も多くの企業事例を積み重ねることを通じて、視点間の関連性を明示する「戦略マップ」を提示した。そして戦略を複数の分野に区分して戦略目標

を達成するために実施すべき項目としての「戦略テーマ」を示している(Kaplan and Norton,2001, pp.78-81)。

このような戦略テーマでは、4つの視点の1つである内部プロセスに関連して、①新製品および新サービスの革新、②顧客価値の向上、③業務卓越の達成に加えて④よき企業市民を示している。さらに、各テーマは戦略を構成する「柱」を提供し、戦略の仮説、一連の因果連鎖および固有のスコアカードを有している。

第1図 戦略マップの構造



出所：(Kaplan and Norton,2001,p.79) より転載

このうち、「よき企業市民」には環境配慮が含まれ、「規制下にある業界（電気、ガス、水道などの公益企業、ヘルスケア、放送および通信）や安全・環境リスクにさらされる業界（石油、化学）では特に外部の正当なステークホルダーと良好な関係づくりを行うこと」（Kaplan and Norton,2001,p.79）とされる。この時点における環境配慮も規制対応を中心とし、ステークホルダーとして規制機関を想定している。しかし、最近では顧客や株主など従来からのステークホルダーにおいても経済的な関心に加えて環境配慮に対する関心が高まりつつあることから、環境配慮を巡るステークホルダーの目標に関しては再検討を要するであろう³⁾。

さて、2001年のKaplanおよびNortonは、戦略遂行のためのBSCを補完するものとして戦略マップを示していたが、2004年ではBSCと同等な手法と位置づけている。前者は戦略目標などの各種の指標を明示し、後者は指標間の関連性や指標を達成するために必要なプロセスを示すことに重点を置くものである。そして、環境配慮については「よき企業市民」を発展させたものを価値創造プロセスの一つである「規制および社会性のプロセス」として次のように説明している (Kaplan and Norton,2004,p.165)。

「戦略マップやBSCにおいて規制およびコミュニティーにおけるパフォーマンスを重視することは伝統的なステークホルダー・アプローチを言い換えたものではない。規制および社会性

のプロセスが十分に遂行されないと、企業が活動して成長し、株主の将来価値を高める能力にリスクを課すことから、従業員、市民、コミュニティに対する企業責任を認識するものである。」

すなわち、KaplanおよびNortonにおける環境配慮は財務指標に与える消極的な影響を明らかにして事前に対応を行うリスク管理の一環である。環境配慮を含む社会的責任の考慮は収益性追及の制約条件であり、ステークホルダーを考慮することは制約条件に対応しながら収益性追及を強化するものといえよう。財務指標を中心とするBSCの観点からは、このような考え方は当然であるが、財務指標に関するリスク管理の一環ではたとえ積極的な環境対応を行ったとしても、環境配慮に対する明確なビジョンを有しないため長期的には受動的な対応に終始することも考えられるであろう。

さらに、規制を超えて環境と財務の両立を重視する環境経営の観点からは環境配慮を企業経営上の制約条件とする考え方は十分とはいえないため、環境配慮をより重視するためにはBSCの活用方法を変更することを視野に入れるべきである。

Figge等は2001年以前のKaplanおよびNortonの見解に検討を加え、既存のBSCでは認識可能な一部の環境コストを考慮するなど環境配慮が十分でないとして、環境配慮を戦略の中心に位置付けるサステナビリティ・バランスト・スコアカード (SBSC) を提唱している。SBSCでは、以下の特徴が指摘されている (Figge et al.2003,p.28)。

- ①実施プロセスは環境および社会側面の経済的なマネジメントを確実にするものでなければならない。
- ②持続可能性マネジメントは経済志向を有することから、環境および社会側面は企業のマネジメントシステムに統合されなければならない。
- ③SBSCは、ビジネス・ユニットの戦略、環境および社会側面における特定の要求や属性に適合し、一般的なものであってはならない。
- ④環境および社会側面は戦略適合性に従って統合されなければならない。また非市場の視点を追加的に導入するか否かを検討しなければならない。

このように、環境マネジメントを通常のマネジメントに統合する必要性が指摘されているが、実施プロセスとしてはKaplanおよびNortonによる「戦略の因果関係」(Kaplan and Norton,2001, p.77)に基づくものである (Figge et al.2003,p.29)。環境配慮の進め方としては、ビジネス・ユニットの活動および製品に関する環境負荷を列挙し、a.成果尺度として明示可能なもの、b.パフォーマンス・ドライバーとして明示可能なもの、c.戦略に与える影響が少ない衛生要因に区分して各視点においてその影響を明らかにする。

さらに、環境および社会側面は貨幣表示など市場における評価が困難なものがある。戦略適合性を有し、パフォーマンス・ドライバーとなっており、かつ既存の視点では捉えられない場合には「非市場の視点」として独立させる (Figge et al.2003,p.27)。

要するに、Figge等によるSBSCは、環境戦略実施において環境マネジメントの遂行手段としてBSCを活用するものといえる。KaplanおよびNortonは、2004年において戦略マップを精緻化し、環境配慮をこれまで以上に重視しているために、戦略マップにおける環境配慮とFigge等によるSBSCを以下検討してみよう⁴⁾。

まず、KaplanおよびNortonの戦略マップでは、戦略テーマの一つとして「よき企業市民」を示し、後に「規制および社会性のプロセス」として詳細に示している。前者では内部プロセスと財務の視点との関連性を示しても、その中間に位置する顧客の視点との関連性までは明示していない(Kaplan and Norton, 2001, p.96)。さらに、「よき企業市民」を戦略テーマとして含めない企業事例を紹介するなど、一部の業種では必要なものと想定していた。後者ではその他の視点との関連性にも言及し、具体的な環境関連活動を例示するなど、環境配慮をある程度定着したものとして認識している(Kaplan and Norton, 2004, p.166)。しかし、「規制および社会性のプロセス」は他のプロセスと比較すれば相対的に因果連鎖が明確とはいえないし、規制機関の要求は当然満たすものとなろう。

続いて、Figge等では、KaplanおよびNortonで示されたBSCに準拠しながらも、環境配慮を戦略の中心に位置づけ、戦略適合性に応じて重点的な管理を行い、各視点を通じてその影響を明らかにするとしている。非市場の視点（環境の視点）について具体的な位置づけを示した点は意義を有する。しかし、各視点において具体的な環境目標までは明示していないし、環境の視点と他の視点との関連性についてはさらに議論があろう。

すなわち、通常の戦略実施において考慮すべき要因の一つとして環境配慮を重視するのか、環境配慮を特に重視するためにBSCを活用するのかという点で環境配慮に対する扱い方の相違はある。しかし、第2図の(1)および(2)に示したように視点の配列が財務の視点を中心としているため、最終的には財務指標に与える影響を明らかにする点では共通したものといえる。いずれにしても、非財務の各視点において環境関連活動の成果を明らかにすることが必要であり、このためには各視点固有の環境目標を設定し、まずは視点内の因果連鎖を明らかにすべきであろう。

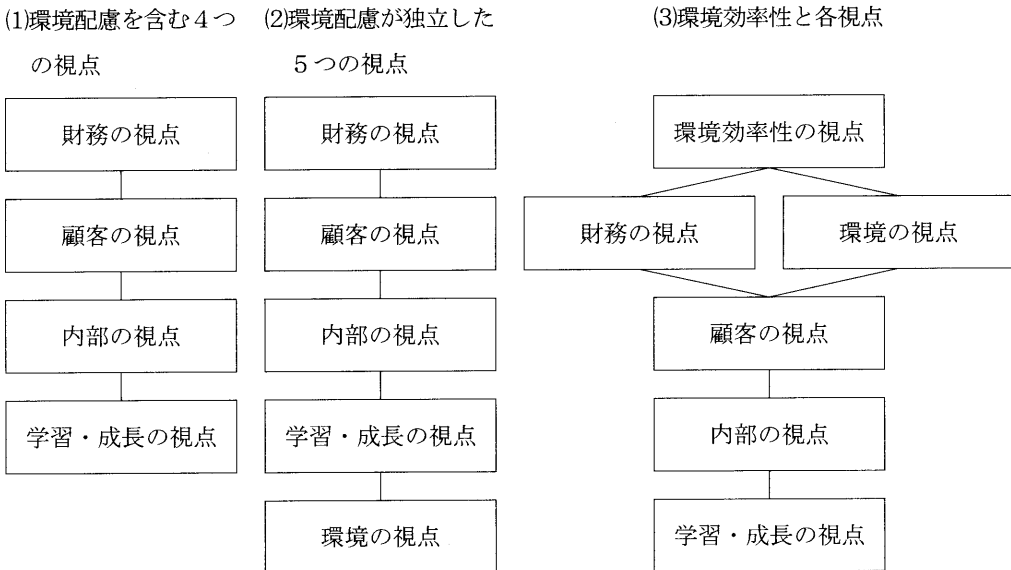
Ⅲ 環境効率性指標の導入

環境関連活動の成果を示す環境パフォーマンス指標では、ISO14301環境パフォーマンス評価や環境省による「事業者の環境パフォーマンス指標ガイドライン」などが公表され、各企業においても独自の指標が開発されている。ISO14031では、財務パフォーマンスとの関連性に若干言及しているに過ぎないが、その後公表された環境省のガイドラインでは、「経営指標と関連づけた指標」を示し、「環境効率性を示す指標」および「異なる環境負荷を統合した指標」についても言及している。

環境効率性は「持続可能な発展のための世界経済人会議」(WBCSD)などの各種機関により提唱されてきたが、プロセス、製品および組織などを対象として指標の開発が進められ主として業績評価に活用することが試みられている。特定のまたは集約した環境負荷と売上高などの財務指標を対比するものであり、少ない環境負荷から多くの財務パフォーマンスを得ることを目標としている⁵⁾。

しかし、環境パフォーマンス改善による財務パフォーマンスの向上については、組織を対象とする場合には特に因果関係が明確ではなく、定期的に測定する場合には対象とする期間を対応させる必要がある。BSCによる視点間の関連性から環境パフォーマンスを明らかにすることが一つの解決策として考えられる。

第2図 BSCにおける環境配慮と各視点



注：(1)は(Kaplan and Norton, 2001, p. 77)、(2)は (Figge et al. 2003, p. 29) の一部をそれぞれ要約して転載

だが、非財務の視点における環境配慮は独立したものではなく相互に影響を及ぼすことから、各視点において考慮するのみでは不十分であろう。成果を集約した上で財務の視点と対応させる必要がある。そこで、BSCおよび戦略マップを応用し、環境マネジメントと通常のマネジメントを統合することを試みるべきである。

また、BSCおよび戦略マップが非営利組織に適用されるに及び、財務の視点にどの程度の重点を置くかは相対的なものであると考えられるに至っている。営利組織においても環境と財務の両立を目標とする場合には、財務中心ではなく環境効率性に与える影響を中心としてBSCを

再構築することが必要であろう⁶⁾。

すなわち、第2図の(3)に示したように各視点における環境配慮とともに、これらを集約した環境の視点を設定し、環境パフォーマンス改善に向けた因果連鎖を明らかにすべきである。各視点において環境パフォーマンス指標の選定が必要となるが、各視点と環境パフォーマンス指標の対応が困難なことや、同指標が複数の視点にわたることも考えられる。環境配慮を巡る視点間の関連性を明らかにするためにはBSCをさらに修正していくことも検討すべきであろう。

IV おわりに

本稿では、BSCおよび戦略マップの提唱者であるKaplanおよびNortonが示した環境配慮の導入に関する見解を年代順に整理した。また、環境配慮を5番目の視点として独立させる理由を示すEpstein等の見解および環境配慮の戦略適合性を考慮してSBSCを提唱するFigge等の見解から既存のBSCおよび戦略マップにおける環境配慮の意義と限界を検討した。

BSCおよび戦略マップにおいては非財務指標としての環境配慮が重視されつつある。しかし、ステークホルダーとして主に規制機関を想定し、財務指標に与える影響という観点から評価を行うため、環境戦略の観点が十分反映されていないのが現状である。環境と財務のパフォーマンスでは、前者は後者よりも相対的に長期間経過してから戦略およびマネジメントの効果が生じるものがあるため、後者に与える影響を中心とすれば環境配慮が限定的なものとならざるを得ないであろう。

すなわち、BSCにおける環境配慮は環境マネジメントを通常のマネジメントに統合することが現在の課題といえるが、環境配慮をさらに推進すれば環境マネジメントと通常のマネジメントを統合することが必要となろう。このためには環境効率性の向上を目的としてBSCを再構築することが一つの解決策として考えられる。環境パフォーマンスと財務パフォーマンスのトレードオフを明らかにするか、可能な場合には前者の改善を通じて後者を向上させるシナリオを明らかにしていくべきである。

また、環境効率性の向上については成功事例が示されてきたが、組織を対象とした場合には環境配慮によるコスト削減や収益向上など原因と結果と考えられるものを示した事例もあり、そのプロセスが必ずしも明らかではなかった。BSCの各視点に環境パフォーマンス指標を導入し、視点間の関連性を明らかにすれば、環境配慮に関するプロセスが明確化され、環境効率性がより現実的な目標として定着するものと考えられる。

今後の展望としては、環境効率性向上による成果を顧客や株主などのステークホルダーに積極的に公表して支持を得れば、環境配慮を競争優位の源泉として確立することが期待できよう。このようにして確立された環境配慮をいわば無形資産として認識することにより、環境戦略への効果的な活用を推進していくことが必要である。

付記：本稿の作成に際しては、匿名2名の査読者から大変有益なコメントを頂きました。衷心より感謝いたします。

注

- 1) BSCそれ自体の論点としては、戦略と予算を結びつける役割、日本企業において定着している方針管理や目標管理との相違および非営利組織への応用などが主張されている。
- 2) 環境配慮を導入したBSCを業績評価目的に活用する見解としては、米国管理会計人会（IMA）の報告書4 Z『事業意思決定のための環境会計の用具と技法』（1996）や経済産業省の『環境管理会計手法ワークブック』（2002）を参照。前者では5番目の視点としての環境配慮に言及し、後者では環境の視点を独立させた株式会社リコーによる「戦略的目標管理制度」が紹介されている。
- 3) 本文中の引用からも明らかなように、KaplanおよびNortonは、BSCを戦略スコアカードと特徴づけ、ステークホルダー・スコアカードとは区別し、後者から前者へ移行すべきことを主張している（Kaplan and Norton, 2001, pp. 102-103）。この場合、戦略への影響という観点からステークホルダーを限定するが、環境配慮に関してはステークホルダーの目標を再確認する点で後者の考え方は参考になる。
- 4) KaplanおよびNortonの戦略マップでは4つの戦略テーマを示しているため、テーマ間の優先順位や相互関連性を巡っては議論がある。しかし、Figge等のSBSCでは環境および社会性以外の戦略適合性には言及していないため、この点についての比較検討は困難である。
- 5) 環境効率性の詳細については、(DeSimone and Popoff, 1997)および(Schaltegger and Burritt, 2000, pp. 49-51)などを参照。
- 6) 特定の領域を対象に開発された管理会計手法が他の領域に応用された最近の例としては、物流活動基準原価計算や環境品質原価計算などを挙げることができる。

参考文献

- Epstein, M.J. (1996), *Measuring Corporate Environmental Performance : Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*, IRWIN.
- Epstein, M.J. and Wisner, P.S. (2001), "Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability," *Environmental Quality Management*, Winter pp. 1-10.
- DeSimone L.D. and Popoff, F. with WBCSD, (1997), *Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development*, Massachusetts Institute of Technology. (山本良一監訳『エコ・エフィシエンシーへの挑戦』, 日科技連, 1998.)
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2003), "The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management," in Bennett, M., Rikhardsson, and Schaltegger, S. (eds), *Environmental Management Accounting: Purpose and Progress*, Kluwer Academic Publishers, pp. 17-40.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス スコアカード 新しい経営指標による企業変革』, 生産性出版, 1997.)
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2002.)

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.

Schaltegger, S. and Burritt, R. (2000), *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*, Greenleaf Publishing. (宮崎修行監訳『現代環境会計 問題・概念・実務』, 五紘社, 2003.)

伊藤嘉博・小林啓孝編 (2001), 『ネオ バランススコアカード経営』, 中央経済社.

國部克彦編 (2004) 『環境管理会計入門 理論と実践』, 産業環境管理協会.

(2005年10月3日採択)