

[論 文]

SDGsと主要イニシアチブにおけるKPIの定義に関する考察

Consideration of the definition of KPI in SDGs and major initiatives

千 賀 喜 史

Senga Yoshifumi

要旨

本稿は、持続可能な開発目標（SDGs）の重要業績指標（Key Performance Indicator）を検討すると共に、非財務情報を中心とした報告内容のガイドラインを発行する主要イニシアチブであるGRI、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）、国際統合報告評議会（IIRC）のKPIにおける定義を比較し、報告書類の先行研究をもとに今後の研究の示唆を得る。結果、多様化するガイドラインベースではなく、SDGsへのアプローチを明確にしている企業を対象を絞ったKPIの分析や、イニシアチブそのものの活用実態に焦点を当て、その効果を検証するといった研究の方向性が示唆された。

ABSTRACT

This paper examines the Key Performance Indicators (KPIs) of the Sustainable Development Goals (SDGs) and compares the definitions in the KPIs of the GRI, the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), and the International Integrated Reporting Council (IIRC), which are the major initiatives issuing guidelines for reporting content focusing on non-financial information. The definitions of KPIs of GRI, SASB, and IIRC, which are major initiatives issuing guidelines for reporting content focusing on non-financial information, are compared, and suggestions for future research are made based on previous studies of reporting documents. The results suggest directions for research, such as analysis of KPIs focusing on companies with a clear approach to the SDGs rather than on a diversified guideline base, and focusing on the actual use of the initiatives themselves and examining their effectiveness.

1. はじめに

企業のサステナビリティ活動は、投資家、金融機関、取引先、消費者、地域住民、団体といったステークホルダーを認識し、課題を設定し、課題に対する活動を実施し、モニタリングをすることで活動の成果を検証し、時には修正しながらさらなる効果的な活動へつなげている。企業の責任対象が広がるにつれて、活動も環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）活動の頭文字をとったESG活動や、サステナビリ

ティ活動を本業に取り入れ、持続可能な経営を目指すサステナビリティ経営など多様化している。近年、持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals, 以下SDGs）が注目を集めている。SDGsが注目を集める理由は、官民一体となって推進している背景も存在するが、企業のサステナビリティ活動の不明瞭な部分を、理解しやすく説明する仕組みの面での貢献も大きい。SDGsは、2030年までの世界的なあるべき姿を映し出し、目標を提示しており、多様化する活動に対して明示的なゴールを提供している。企業側もその機運にあわせてSDGsを目標とするサステナビリティ活動を展開しつつあるが、活動の多様化に対して何を活動のゴールとするかは、活動を推進する部門の課題となっている。

一方で、活動の多様化と共に、注目されているのが重要業績指標（Key Performance Indicator, 以下KPI）である。KPIはその名の通り、企業戦略の達成のカギであり、経営戦略から目標へ落とし込まれた具体的な評価指標のことである。サステナビリティ活動の多様化と共に、企業側も具体的な評価指標を社内外に提示することで、各ステークホルダーに理解を促している。KPIの役割は、経営ビジョンの実現のためのモニタリング、組織目標の達成と社内外への明確なメッセージであり、その役割を果たすことによって企業の実態にあった適切なものになると考えている。

本稿では、サステナビリティ活動の指針として広く認識されている機関におけるKPIの定義を検討すると共に、近年、開示企業数が飛躍的に伸びている統合報告書に関するKPIの定義と報告書類の先行研究を踏まえ、サステナビリティ活動に関係するKPIの現状と今後の研究課題を明らかにすることを目的とする。本稿の構成は、サステナビリティ活動の目標となる指針を提供するSDGsのKPIを整理した上で、SDGs CompassのKPI作成の上で参考指標とされているGRI、近年注目されている非財務情報開示における主要イニシアチブであるSASB、統合報告書のKPIの定義と先行研究を踏まえ、今後の方向性を検討する。

2. SDGsにおけるKPIの定義と内容

SDGsは、世界における社会課題を解決し、持続可能な世界を実現するための国際目標として2015年国連サミットで採択された。2001年に採択されたミレニアム開発目標を発展させ、「誰一人取り残さない」を理念として2016年から2030年までの国際目標が17のゴールと169のターゲットから構成されている。SDGsの前身であるミレニアム開発目標（Millennium Development Goals:以下MDGs）は、発展途上国における開発問題が中心であり先進国はそれを援助する側だったのに対して、SDGsは経済・社会・環境の側面から先進国共通の課題として設定されている。またMDGsは8つの目標が掲げられ、具体的な21のターゲットと60の指標が設定されており、全ての目標が達成できてはいないが、経済成長における貧困削減により絶対的貧困をなくそうとする試みとしてSDGsが策定された。

SDGsの国際目標は、17のゴールと169のターゲットと232の指標が存在する。232の指標は、企業活動に直接的な指標として機能する分野も存在するが、国際目標であることからその対象の範囲は広く、企業活動と直接対応している指標もあれば、全く関係していない指標も存在する。例えば、ターゲット5.5「政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確

保する」に対しては、5.5.2「管理職に占める女性の割合」が指標として提示されており、企業側には解釈しやすいが、ターゲット4.4「2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合」に対しては、4.4.1「ITCスキルを有する若者や成人の割合」と非常に漠然としており、企業活動の延長線上の目標としては幾分不安の残る内容となっている。

このような懸念を踏まえ、SDGsを企業の経営戦略と統合させ、SDGsへの貢献を測定し管理するための「SDGs Compass SDGsの企業行動指針-SDGsを企業はどう活用するか-」（以下SDGs Compass）が発行されている。SDGs Compassは、GRI、国連グローバル・コンパクト（UNGC）¹、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）²の3社が2016年に発行した企業行動の指針であり、SDGsの経営戦略までの統合を5つのステップに沿ってその手法を示している。各ステップは明確な手順と共に分類されており、ステップ1は「SDGsを理解する」、ステップ2は「優先課題を決定する」、ステップ3は「目標を設定する」、ステップ4は「経営へ統合する」、ステップ5は「報告とコミュニケーションを行う」であり、それぞれのステップの具体的な作成手順も掲載されている。このステップの中でKPIは、ステップ3の目標設定における優先課題を特定するために活用されるとしている。KPIは、ステップ3において「目標範囲を設定し進捗を促進・モニタリングして進捗状況について情報発信する基盤となるものであり、その選択は目標設定において不可欠な項目である。」（SDGs Compass, 2015, p.17, 訳書p.17）として定義されている。また、SDGs Compassのホームページ上では、SDGsのターゲットに対応する一般的な経営指標がBusiness Indicatorとして一覧にまとめられている。その区分は、SDGsのゴール、ターゲット、ビジネステーマ、指標の種類、参考指標、指標の説明、指標のIDやその他、日付といったものであるが、それぞれの尺度が示されているわけではなく、SDGsへの紐付けとして参考となる分野が掲載されている。指標の総数は、1553個に及びSDGsのゴールやターゲット、ビジネス分野などから選べるようになっている。特に参考指標では、水資源の複雑性と社会的性格に対処するCEOウォーター・マンデートの企業の水に関する開示ガイドラインや、GRIガイドライン第4版、IOLのサステナビリティ活動に係る幅広い機関の指標が参考としてあげられており、SDGs独自で指標を設定するというよりは、SDGsに関係した指標を集め企業側で判断してもらうためのデータベースの意味合いが強い表現となっている。表1は、SDGsとSDGs Compassに掲載されている指標をまとめたものである。

左からSDGsのゴールに対してターゲットと指標数、SDGs CompassはSDGsのゴールに対して紐づけられた指標数とイニシアチブ数を記載している。SDGs Compassの指標の参考は、団体や機関と幅広いためイニシアチブとして括っている。SDGs Compassの指標数が最も多いゴールは、Goal 8「包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ

¹ 2000年にコフィー・アナン国連事務総長が提唱し発足した企業を中心とした自発的な取り組みであり、世界160カ国で8000社を超える企業が署名する自発的な取り組みである。参加企業は、自社の活動にて10原則を遵守することを約束し、SDGsの目標達成も支援する。

² 持続可能な開発を目指す企業が参加し、企業として持続可能な社会への移行することへの貢献を目指している。約35カ国200社が参加している。

表1 SDGsの指標数一覧
 (総務省, SDGs compassのホームページを参考に筆者作成)

SDGs			SDGs Compass	
ゴール	ターゲット数	指標数	指標数	イニシアチブ数
Goal 1 貧困をなくそう	7	14	80	13
Goal 2 飢餓をゼロに	8	13	44	12
Goal 3 すべての人に健康と福祉を	13	27	101	14
Goal 4 質の高い教育をみんなに	10	11	22	10
Goal 5 ジェンダー平等を実現しよう	9	14	88	8
Goal 6 安全な水とトイレを世界中に	8	11	133	19
Goal 7 エネルギーをみんなにクリーンに	5	6	85	11
Goal 8 働きがいも経済成長も	12	17	245	23
Goal 9 産業と技術確の基盤を作ろう	8	12	89	2
Goal 10 人や国の不平等をなくそう	11	12	58	8
Goal 11 住み続けられるまちづくりを	10	15	29	5
Goal 12 つくる責任 つかう責任	11	13	122	13
Goal 13 気候変動に具体的な対策を	5	8	99	8
Goal 14 海の豊さを守ろう	10	10	82	10
Goal 15 陸の豊かさも守ろう	12	14	137	14
Goal 16 平和と構成をすべての人に	12	23	114	10
Goal 17 パートナリシップで目標を達成しよう	18	25	25	3

生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」であり245指標であった。次にGoal 15「陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、並びに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する」であり指標数は137指標、Goal 6「全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する」が133指標と続いている。参考としているイニシアチブ数は、Goal 8で23団体、Goal 6で19団体、次にGoal 3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」とGoal 15で14団体となっている。参考となっているイニシアチブは、GRIが最も多く参考とされており全体の約6割を占めている。最も多様なイニシアチブを参考に行っているGoal 8は、雇用と働きがいに関係している指標を参考としていることからUN Global Compact-Oxfam Poverty Footprint, UNCTAD proposed core SDGs reporting, UNSDSN indicators, Women's World Banking Gender Performance Indicators, World Bank WDIなど業種・団体を超えて様々な指標が集約されているが、同時に内容の一貫性において不安が残る内容となっている。

3. GRIにおけるKPIの定義

GRI (Global Reporting Initiative) は、サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とする非営利団体であり、UNEP (国連環境計画) の公認団体として、国際基準「サステナビリティ・レポート・ガイドライン」を策定することから取り組みをスタートさせている。GRIは、サステナビリティという抽象的な概念を具体的な指標として可視化することを目的として2006年からガイドラインを発行している。SDGs Compassの指定するBusiness Indicatorsでは、ホームページ上に指標の参考元が掲載されており、そこで主に参考として提示されていたのは、2013年5月に発行されたGRIガイドライン第4版である。(日本語版は2014年2月に発行されている。)第4版の報告内容は、「一般標準開示項目」と「特定標準開示項目」から構成されている。「一般標準開示項目」では組織に関する一般的かつ標準的な事項(組織やガバナンス構造)の提供を求めている。「特定標準開示項目」では中核的と包括的の2つのレベルを設定し、91項目のKPIを提示している。その後、2016年に非財務報告の枠組みであるGRIスタンダードが発行され、企業の多くの報告書、主要な金融情報機関の分析に活用されている。中でも経済的、社会的、環境的パフォーマンスを示すKPIは、GRIガイドラインの主な特徴であり、経済的、環境的、社会的側面と呼ばれる明確なカテゴリーにグループ化された指標がセットとして開示されている。GRIスタンダードは、共通スタンダードとしてのGRI101, 102, 103と、自らのセクターにとってマテリアルとなりうる項目を特定するためのセクタースタンダード、マテリアルな項目に関する特定情報を報告する上で参考にする項目別のスタンダードから構成されている。マテリアルは重要性が高い課題のことであり、企業にとっての課題の抽出と、どの程度その企業にとって重要なかを優先付けをした上で重要性が高い課題をマテリアルと表現している。KPIに関する記述は、項目別のスタンダードの項目別開示事項において掲載されている。項目別のスタンダードは、経済に関係するシリーズの200番代、環境に関係するシリーズの300番代、社会に関係するシリーズの400番代から構成されており、例えば経済に関係するシリーズでは、GRI202:地域経済での存在感における項目別の開示事項にて「地域最低賃金に対する標準新人給与の比率(男女別)」(GRI STANDARDS GRI202, 2016, p.6, 訳書p.6)と明確に記載され、必須となる報告事項としての報告要求事項も細かく規定されている。GRIスタンダードのKPI数量は144項目であり、実績としてのKPI開示要求が多くを占め、次にガバナンスに対する開示要求が続いている。

4. サステナビリティ会計基準審議会(SASB)におけるKPIの定義

SASBの正式名称はSustainability Accounting Standards Boardであり、企業のESG情報開示の基準を作成する非営利団体である。SASBは、2018年にSBSAスタンダードを公表し公開内容、及び公開基準を提示している。SBSAの特徴は、企業における課題の重要性を決めるマテリアリティを業界で決定している点である。その制定過程においては、約2800人の実務家が関与し、ステークホルダーとのコミュニケーションの過程、いわばステークホルダーエンゲージメントにより重要性を評価し、実務家、企業、投資家、学識者を中心に分析・議論を重ね11セクター77業種のマテリアリティを特定している。すでにマテリアルが特定されているという面では、企業側はマテリアル特定プロセスの手間が省けるが、SASB基準は関連情報に広範囲のステークホルダーが関心を持つ環境、社会、ガ

バナンスに関するトピックは幅広いステークホルダーを対象としていながらも「投資家コミュニティに財務的に重要な情報を提供することに焦点を当てた報告書と同時に使用することができる」(SASB Implementation primer, 訳書, p.15)と明示されていることから、企業と投資家を強く意識したガイドラインといえよう。SBSAが規定する開示項目は、5つの局面と26の課題カテゴリーに分かれている。局面は「環境」「社会資本」「人的資本」「ビジネスモデルとイノベーション」「リーダーシップとガバナンス」の5つであり、局面が「環境」であれば、カテゴリーは「温室効果ガス排出」「大気の質」「エネルギー管理」「取水・排水管理」「廃棄物・有害物質管理」「生態系への影響」の6つのカテゴリーが設定されている。また、各業種との関連性を示すため、課題カテゴリーはマテリアリティマップ一覧としてまとめられており、セクターレベルマップという形で、局面での課題が重要な産業が5割以上の場合、もしくは5割以下の場合という形でレベル別での課題も提示されている。業種別スタンダードは、Disclosure Topic (開示するトピック)、Accounting Metrics (開示する内容)、Technical Protocols (開示する内容の計算・記載方法に関する説明)、Activity Metrics (企業の活動を示すための定量指標)から構成されている。SBSAは、KPIに相当するものとしてはActivity Metrics「企業の活動を示すための定量指標」が該当するが、Accounting Metricsにて尺度は明示されている。例えば、局面が「環境」であった場合は、課題カテゴリーは「温室効果ガス」であり、それに伴う開示する内容として「FB-AG-110a.1:スコープ1の総排出量」、尺度は「Metric tons (t) CO₂e」という内容である。

Accounting Metricsの指標数は、合計981項目であり、尺度に至るまで細かく規定されており実績提示が大半であった。SBSAにおけるKPIの定義は明示されていないが、SASB実施入門書の準備度を評価する項目において「インダストリー基準で特定された各開示トピックについて、そのトピックの主要な側面についての企業パフォーマンスを把握するために、意思決定に有用な会計メトリックスを選択または開発している。これらの測定基準をひとまとめにすると、ビジネス上重要なサステナビリティの問題と長期的な価値創出の可能性に関する企業のポジショニングの特性を明らかにする。」(SASB Implementation primer, 訳書, p.32)とされており投資家にとっては客観的事実としてのパフォーマンス指標であり、経営陣にとっては他社との差別化の意味でも役に立つと想定される指標を提示していると考えられる。事実、SASB基準は、独自で設定されている基準も存在するが、世界保健機関 (WHO)、国際標準化機構 (ISO)、経済協力開発機構 (OECD)、国際石油産業環境保全連盟 (IPIECA)、国連環境計画 (UNEP)、国際労働機関 (ILO)、グローバル不動産サステナビリティベンチマーク (GRESB) などを含む200以上の組織からの基準と測定基準を参照している。

5. 国際統合報告評議会 (IIRC) におけるKPIの定義

近年、企業の統合報告書の普及が加速度的に進んでいる。KPMG³による「KPMG Insight

³ オランダを本部に世界154カ国に展開する監査、税務、アドバイザリーサービスを展開する知的専門家集団。プライスウォーターハウスクーパーズ、アーンスト・アンド・ヤング、デロイト トウシュ トーマツと並び、世界4大会計事務所 (Big 4) の一角を占める。

未来を拓くコーポレートコミュニケーション第13回 企業の統合報告書に関する事例調査結果（前編）」では、日本企業の2014年の統合報告書発行企業数は、前年より約5割増え142社になったとされている。大槻（2015）はこの142社のうち約9割が、東京証券取引所第一部に上場している企業だという。同じくKPMGによる「日本の統合報告に関する調査2017」では、自己表明型統合報告書⁴として日本企業341社が統合報告書を発行しており、その発行企業数は前年から50社増加していると報告されている。2018年は333社から424社と91社増加、2019年には424社から513社と89社増加とその発行数は年々増加している。統合報告書は、国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council, 以下IIRC）⁵による統合的思考という考え方にもとづいた報告内容を掲載する報告書である。IIRCによる統合報告とは「報告プロセスをよりまとまりのある、効率的なものとすることに焦点を当て、組織内部の縦割りを排するとともに、重複を解消するための「統合的思考」を採用することに焦点を当てた原則と概念を適用するものである。」（INTEGRATED REPORTING<IR>ホームページより）とあり、多様化する情報を財務、非財務分け隔てなく報告のための原則と概念である。これらをフレームワークとしてまとめたのが「国際統合報告フレームワーク」であり2013年12月に公表された。国際統合フレームワークはパート1の「イントロダクション」、パート2「統合報告書」の2部から構成されている。内容に関しては「イントロダクション」はフレームワークの利用と基礎概念からなり、「統合報告書」は指導原則と内容要素から構成される。

「国際統合報告フレームワーク」において中核になるのが統合思考という考え方である。統合思考は「組織が、その事業単位及び機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について、能動的に考えることである。統合思考は、短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定及び行動につながる。」（IIRC, 2013, p.33, 訳書 p.37）という考え方であり、外部からの要請に答えるだけでなく自主的に長期的な価値創造プロセスをもって企業戦略へ取り組み、そのプロセスを開示することを求めている。

KPIに関しては「定量的情報と定性的情報：定量的情報と定性的情報は、それぞれが文脈を提供するため、統合報告書が組織の価値創造能力を的確に表す上で、共に必要である。説明的記述とともにKPIを開示することにより、定量的情報と定性的情報とが効果的に結びつけられる。」（IIRC, 2013, p.17, 訳書 p.19）と統合報告書におけるKPIの重要性について触れられている。また、KPIの首尾一貫性については「報告情報の質を改善するため変更が必要となる場合を除き、報告の方針は、ある期と次の期において首尾一貫した形で継続して適用する。複数期間にわたり重要となるKPIについては、同一の指標を報告する。重大な変更がなされた場合には、組織は変更の理由を説明し、その影響について説明

⁴ 株式会社エッジ・インターナショナルが、編集方針等において統合レポートであることや財務・非財務情報を包括的に記載している等の統合報告を意識したと思われる表現があるレポートを自己表明型統合レポートとして、年度中に発行された国内統合レポートの発行企業や発行企業数を調査し公表している。

⁵ IIRCはロンドンに本部を置く、規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家及びNGOにより、構成される国際的な連合組織である。チャールズ皇太子が立ち上げたAccounting for SustainabilityプロジェクトとGRIなどによって2010年に設立され、2013年に統合報告書作成ガイドラインを作成した。

する（また、実務上可能で重要性がある場合には定量化する。）」（IIRC, 2013, p.23, 訳書 p.25）と規定されており、複数期間にわたり重要となるKPIにおいて同一の指標を報告することについて触れられており、企業として戦略のもとに定量的な情報を一定期間報告することを示唆している。統合報告書におけるKPIの定義は、指標とは何かを定義するものであり、指標そのものや尺度を提示するものではない。「国際統合報告フレームワーク」が原則主義による開示を目的としていることから、細かい提示はあえて避けているものと推測される。

6. 先行研究

6.1 KPIそのものに関する先行研究

KPIに関する先行研究は数多く存在しており、その解釈は多岐にわたる。森口（2013）は、Bullen and Rockart（1981）によるCritical Success Factors（主要成功要因：CSF）、Simons（1995）によるCritical Performance Variables（重要業績変数：CPV）など10個のKPIと類似の概念について考察した結果、CSFはビジョン／目標／戦略の実行のために特に重要性をもつ要因（領域）であり、そのCSFにおいて、それを実現／具現化する重要な目標や活動等について指標として設定されるのがKPIであり、その設定された目標値に対する成果を継続的に測定・評価することで、ビジョン／目標／戦略達成へ向けての進捗状況を管理するという考え方であるとしている。Simons（1995）は、「意図した事業戦略を成功させるために、成功裏に達成または実行しなければならない要因」（Simons, 1995, p.63, 訳書p.131）と定義している。櫻井（2015）はKPIについて「競争優位を測定する要因としてはCSF（Critical Success Factor; 主要成功要因）やKPI（Key Performance Indicator; 重要業績指標）が用いられていた。両社の明確な違いは、CSFは結果（ないし成果）を、KPIは結果を導くプロセス（ないしパフォーマンス・ドライバー）」を志向していることになる」（p.586）と述べられている。

6.2 報告書類に掲載されているKPIの先行研究

Daub（2007）は、持続可能性についての報告は企業の経済的、環境、社会的側面における効果や効能、これら側面が持続可能性のマネジメントにおいて一つになったものが定性的、定量的に示されなければならないとし、スイスの売上高上位100社における持続可能性報告書について4つのクラスターに分けて情報の記載内容を分析した。その結果、パフォーマンスデータとして報告書に記載しているのは報告書を発行していた76社中33%にとどまっていたとして報告されている。その後、パフォーマンス指標を会社の持続可能性報告に含むことの重要性について焦点を当てたAdams and Frost（2008）は、持続可能性報告の中に含まれている鍵となるKPIが意思決定にどのように影響しているのかを明らかにしようと、イギリスとオーストラリアの企業7社のサステナビリティ報告書の調査とインタビューを行い、企業は戦略計画における環境指標、社会指標がパフォーマンス測定とリスクマネジメントにおける意思決定に統合されていることを解明した。その結果、指標の項目が多様であり比較可能性や一貫性の面から今後は法律やガイドラインによって整備が期待されるとしている。

具体的なKPI項目の内容についてGallego（2006）は、スペインにおける銀行、保険、

メーカー、輸送、通信、エネルギー、インフラ関係の企業19社の2002年に公表されたGRIガイドライン第2版の指標を用いてサステナビリティ報告書の分析を行っている。この調査では、環境面で報告されている指標は、エネルギー消費、水、生物多様性と排出、廃棄物であった。また、社会的な指標としては労働に関しては、企業と働きがいのある仕事、不当な差別の禁止、結社の自由、児童労働、強制労働に関する指標であり、その項目数は増えており、近年重要性を増してきていると述べられている。

Skouloudis and Konstantinos (2009) は、ギリシャにおける17社の持続可能性報告に関するCSR報告書、サステナビリティ報告書を分析し、経済分析、環境開示されている社会的なパフォーマンスを分析した。彼らは最も頻度が高く開示されている指標としては、純売上高、製品コスト、材料従業員、利益であったことを発見し、さらにすべての報告において企業が報告期間の間に実施した寄付や事前活動の報告があり、最も一般的に明らかにされた環境指標は、エネルギー消費量と水消費、二酸化炭素の排出と省エネルギーへの内部項目であった。Skouloudis et al. (2010) においても、さらなる具体的な指標の調査を行っている。Roca and Searcy (2012) は、カナダの企業における94社のサステナビリティ報告書におけるKPIを調査し、585個の異なる指標と業種別の傾向を明らかにした。さらに2011年に公表されたGRIガイドライン第3.1版の指標を調査活用し、94社中31社でこのガイドラインの指標が活用されており、業種別の傾向が検証された。

統合報告書を中心に研究されている先行研究では、南アフリカ企業に関する開示内容についての研究 (Hindley and Buys, 2012) や統合水準やGRI活用や内容についての研究 (Van Zyl, 2013)、統合報告書における内容の分析 (Gurvitch and Sidorova, 2012)、オーストラリアの企業における統合報告の内部化プロセスに焦点を当てた研究 (Higgins et al, 2014) などがあるが、KPIについて中心的に論及しているわけではない。

一方で、日本におけるESG関連KPIに関する研究では早くからKPIの必要性が述べられているが、実証研究は少ない。向山 (2009) においては「CSRという概念は、幅広い概念であり、貨幣単位により客観的な評価のレベルには適していない。環境パフォーマンスはともかく、社会パフォーマンスをあらゆる資料は多岐にわたっている。その意味でも、あらゆる企業が開示可能で、環境ならびに社会パフォーマンスを的確に表現するKPIの開発が必要になる」(p.36) と述べられており、社会パフォーマンスからのKPIの必要性を提唱している。千葉 (2012) はCSRマネジメントにおける測定評価の研究としてKPIを用いた成果報告に関する調査を実施し、KPIの具体的な活用における施策について述べており、これら先行研究はKPIがCSRにおいて重要であるということを提示している点では共通している。統合報告の観点からのKPIの必要性について小西 (2012) は、統合報告における比較可能性の観点から比較可能性を担保するためには、定性情報の定量化の必要性が生じ、そのためにはKPIやKRI (主要リスク評価指標) の活用が考えられる、としてKPIの必要性を比較可能性の面から述べている。三代 (2012) は会計・監査とサステナビリティ・CSRにおける「重要性」の考え方の違いからKPIについて考察しており、「重要な部分は企業ごとに異なってくることから、KPIは企業固有のものであり、すべての企業に一律に適用できるものではない。その指標を採用するかを考える際には、企業の「重要性」の観点から慎重に採用すべきである。」(p.787) と提言している。また、KPIの開示の必要性について「企業は、過去・現在・未来といった時間軸における企業のストーリー

を裏付けるために、KPIなどの客観的な指標と合わせて開示することで、記述情報の信ぴょう性及び期間比較の可能性を高めることができる」(p.787)とあり、企業の時間軸における信頼性という面でのKPIの果たす役割について述べている。

朴(2012)は、企業の情報開示における比較可能性の観点から非財務情報のKPIを考察し、「企業間比較と期間比較の可能な状態を指し、財務情報に関しては、IFRSを中心とする総合主体があるため比較可能な情報が得られるが、非財務情報に関しては、この比較可能性を担保する装置がまだ整っていない。有力な方法として企業が目標管理のために用いるKPIの利用が提案されるが、そもそもKPIが企業固有の情報でつくられるものであろうことを考えると一定のレベルでの調整と合意が不可欠であろう。非財務情報における比較可能性の問題が解消されない限り、統合報告の進展はむずかしい」(p.213)と述べており、非財務の側面でのKPIにおいて一定の共通指標の必要性を説いている。

森口(2013)は、Anthony(1965)のマネジメントコントロールにおける重要変数の概念・役割の展開の中で「バランスト・スコアカード(以下BSC)の登場により、重要変数(KPI)の役割は、戦略の実行を明確に意図したものとして決定的となっていった。そしてまた、重要変数(KPI)が非財務尺度であると規定されるに至っているが、これもBSCの登場により、マネジメントコントロールのフレームワークに財務尺度と非財務尺度をうまく組み込むことができるようになり、それによって難しかった非財務的な重要変数(KPI)の活用が現実のものになったという影響が大きいのではないかと推察される」(p.225)と非財務的な側面でのKPIの活用性について述べている。

実証研究ともいえる内容では、Oshika and Saka(2015)が非財務的な側面からKPIの研究を行っている。サステナビリティを実現してきた長寿企業に焦点をあて、創業100年以上の長寿企業が10社以上存在する34か国における長寿企業とそれ以外(非長寿企業)を分析の対象にして、付加価値情報の有効性について研究がなされている。しかしながら、KPIが注目されつつある一方で、その有効性については疑問を感じざるをえない。サステナビリティの観点からのKPIについて國部(2017)は、企業はサステナビリティ報告や統合報告において、経済のみならず環境社会事項について報告されているとしながらも、「非財務指標をKPIとして開示していることと、実際に、経済指標と同格の指標として環境指標と社会指標を活用しているかは全く別の問題である。単に報告しているだけであるならば、「サステナビリティ報告」も「統合報告」も複数評価原理の会計のレベルに到達しているとは言うことはできないであろう。」(p.128)と論じておりKPIが重要な要素でありながらも、その管理実態については疑問を呈している。

このように、KPI自体の先行研究においては、その名称や解釈に幅があるものの結果を導く指標、そのプロセスに焦点を当てた指標などという解釈がなされている。一方で、報告書類の先行研究においては、企業の報告書類で使用されている指標の分析が多く、その指標がどのような効果に結びついているのかまで言及されてはいなかった。したがって、KPIの具体的な指標の活用実態とその効果に関する研究が必要であることが示唆される。

7. 結び

これまでサステナビリティ活動の目指すべきゴールを提示するSDGs、企業報告における代表的なイニシアチブであるGRI, SASB, 統合報告書におけるKPIの定義とその内容に

ついて概観した。さらに先行研究では、KPIそのものに対する解釈や、企業の報告書類に掲載されているKPIに関する先行研究から活用実態とその効果に関する検証の必要性を提示した。イニシアチブによるKPIの定義は、定量的、もしくは定性的な指標の基準と内容を明示しながらも尺度にまで落とし込んでいるかどうかは、イニシアチブによってバラツキが存在する。同時にそれは、業界・業種によってその尺度も大きくことなることから明確には明示できないことも推測されるが、一方で、SASBのように重要性評価におけるマテリアル特定を業種によって特定しているガイドラインも存在している。また、イニシアチブは、大きく報告の標準化を進める細則主義と報告の大枠を進める原則主義に分かれており、GRI, SASBは細則主義、IIRCは原則主義であることから、目的や方向性が違うイニシアチブを同じ土俵で評価すること自体が間違っているとも解釈できる。ガイドラインを活用する側からしてみれば、サステナビリティに多様な解釈が存在する状態であり、ESG投資家などの評価側も比較可能性の面から支障が出てくるといえよう。実際に代表的なイニシアチブであるCDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）、GRI、CDSB（気候変動開示基準委員会）、FASB（米国財務会計基準審議会）、IASB（国際会計基準審議会）、ISO（国際標準化機構）、SASB、IIRCの8団体による協働組織「Corporate Reporting Dialogue（CRD）」は、各機関が発行するガイドラインの整合性を持たせるためプロジェクトを2018年に発足させている。これまでのサステナビリティの活動の多様化は、それを指針とするガイドラインを多様化させた。今後はその収斂が進むことでより明確に客観視され、活動の評価が盤石なものになる。本来であれば、その収斂されたガイドラインをベースとしたKPIの活用状況とその効果を研究対象とするべきであるが、収斂自体がいつになるのかは不明のままである。今後の研究の方向性としては、多様化し刻々と変化するガイドラインベースではなく、ゴールそのものへのアプローチを可視化するKPI、いわばSDGsへのアプローチを明確にしている企業を対象を絞ったKPIの分析や、イニシアチブそのものの活用実態に焦点を当て、その効果を検証するといった研究が必要ではないだろうか。実際に海外の先行研究では様々なKPIの研究が進んでおり、最新の動向を抑えつつ上記2つのアプローチからKPIの研究が待たれる。

参考文献

- Adams, C.A. and Frost, G.R. (2008) "Integrating Sustainability Reporting into Management Practices.", *In Accounting Forum*, Vol.32, No.4, pp.288-302.
- Bullen, C.V. and Rockart, J.F. (1981) "A Primer on Critical Success Factors.", *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management*, Sloan WP No. 1220-81.
- Daub, C.H. (2007) "Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach.", *Journal of Cleaner Production*, Vol.15, No.1, pp.75-85.
- Gallego, I. (2006) "The Use of Economic, Social and Environmental Indicators as a Measure of Sustainable Development in Spain.", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.13, No.2, pp.78-97.
- Gurvitsh, N. and Sidorova, I. (2012) "Survey of sustainability reporting integrated into annual reports of Estonian companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011.", *Procedia Economics and Finance*, Vol.2, pp.26-34

- Higgins, C., Stubbs, W. and Love, T. (2014) "Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting.", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.27, No7, pp.1090-1119.
- Hindley, T. and Buys, P.W. (2012) "Integrated Reporting Compliance with the Global Reporting Initiative Framework: An analysis of the South African mining industry.", *The International Business and Economics Research Journal (Online)*, Vol.11, No.11, pp.1249-1260.
- Roca, L. C. and Searcy, C. (2012) "An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports.", *Journal of Cleaner Production*, Vol.20, No.1, pp.103-118.
- Oshika, T. and Saka, C. (2015) "Created Value as Sustainability KPIs for Integrated Reporting", Available at SSRN 2547339.
- Simons, R. (1995) "Levels of Control.", *Harvard Business School Press*. 中村元一他訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロールレバー』, 産能大学出版部.
- Skouloudis, A. and Konstantinos, I. E. (2009) "Sustainability Reporting in Greece: are we there yet?.", *Environmental Quality Management*, Vol.19, No.1, pp. 43-60.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. and Kourmoussis, F. (2010) "Assessing Non-Financial Reports According to the Global Reporting Initiative Guidelines: evidence from Greece.", *Journal of Cleaner Production*, Vol.18, No5, pp.426-438.
- 國部克彦 (2017) 『アカウンタビリティから経営倫理へ』 有斐閣.
- 櫻井通晴 (2015) 『管理会計〔第六版〕』 同文館出版.
- 大槻櫻子 (2015) 「未来を拓くコーポレートコミュニケーション：第13回日本企業の統合報告書に関する事例調査結果（前編）」『KPMG Insight』 第11号, 1-7頁.
- 小西範幸 (2012) 「統合報告における「統合」の考え方（東日本部会・統一論題報告 財務報告開示の国際的展開：『統合報告』の可能性をめぐって）」『国際会計研究学会年報2011』 第2巻, 5-15頁.
- 千葉貴律 (2012) 「CSR マネジメントにおける測定評価手法に関する研究：KPIを用いた活動成果報告に向けて」『明治大学社会科学研究所紀要』 第51第1号, 137-157頁.
- 三代まり子 (2012) 「国際統合報告審議会 (IIRC) による取組み—価値創造のための国際的なレポートニング・フレームワーク」『企業会計』 第64巻第6号, 781-789頁.
- 向山敦夫 (2009) 「企業の社会性評価とCSR」『年報経営分析研究』 第25巻, 29-39頁.
- 森口毅彦 (2013) 「マネジメントコントロール・システムとKPIの機能」『富大経済論集』 第58巻第2号, 359-401頁.
- 朴恩芝 (2012) 「財務情報と非財務情報の統合報告の動向」『香川大学経済論叢』 第85巻第3号, 205-218頁.
- International Integrated Reporting Council (2013) "International <IR> Framework", URL:<http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (参照 2020-12-11)
- International Integrated Reporting Council (2013) 「国際統合報告フレームワーク日本語訳, URL: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf (参照 2020-12-11)
- KPMGジャパン統合報告アドバイザリーグループ (2018) 「日本企業の統合報告に関する調査2018」, URL: <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/integrated-reporting.html> (参照日：2020年12月13日)

- KPMGジャパン統合報告アドバイザーグループ (2019) 「日本企業の統合報告に関する調査2019」,
URL: <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/03/integrated-reporting.html> (参照 2020-12-13)
- 日生アセットマネジメント株式会社 (2019) 「ESGに関する情報開示についての調査研究」, URL:
https://www.gpif.go.jp/investment/research_2019.pdf, (参照 2020-12-9)
- 総務省 (2019) 「持続可能な開発目標 (SDGs) 指標」, URL: https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/kokusai/02toukatsu01_04000212.html (参照 2020-12-11)
- GRI (2016) “GRI Standard English”, URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> (参照 2020-12-11)
- GRI (2017) “GRI Standard 日本語版”, URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-japanese-translations/> (参照 2020-12-11)
- SASB (2020) “SASB Implementation Primer”, URL: <https://www.sasb.org/implementation-primer/>
(参照 2020-12-10)
- SASB (2020) 「SASB実施入門書 日本語」, URL: <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2020/11/ImplementationPrimer-Final-Japanese.pdf> (参照 2020-12-10)
- SDGs Compass (2015) “The guide for business action on the SDGs”, URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf (参照 2020-12-10)
- SDGs Compass (2016) 「SDGsの企業行動指針-SDGsを企業はどう活用するか-」, URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf (参照 2020-12-10)