

サステナビリティ・マネジメント・ コントロールの類型と権限移譲

安 藤 崇

- I はじめに
- II 管理会計システムの2つの機能に関する理論的バック・グラウンド
- III 日本企業におけるサステナビリティ・マネジメント・コントロールの実態
- IV 分析と結論
- V 含意と今後の課題

I はじめに

現在、サステナビリティの追求に向けて、様々な個人や組織体が活動を展開している。企業もその例外ではない。社会問題や環境問題に対して真摯に取り組む企業は、自社の定常的な活動の中に適切に社会環境問題を位置づけ、長期継続的な取り組みをする傾向がある。なぜなら、社会環境問題は、一時的に対応できるものではなく、その改善や解決のためには、長期に渡る本格的な取り組みが求められるからである。

しかし、そもそも企業はその組織体の利潤を獲得するために活動する主体であり、社会や環境問題といった社会全体の視点から活動する主体ではない。そのため、企業は何らかの理由から社会や環境問題に取り組むとしても、その取り組みが自社の利益に貢献する場合を除いて、その活動に対する経営資源の配分は全社的な観点からはどうしても部分的とならざるを得ない。企業の社会環境問題（サステナビリティ）への取り組みにおいて、経営資源の配分が重要な理由はその点にある。そもそも経営資源自体が有限な上に、さらに希少な経営資源の配分を、いかに効率的かつ効果的に配分していくことが出来るかが、サステナビリティ・マネジメントにおいて非常に重要な課題なのである。¹

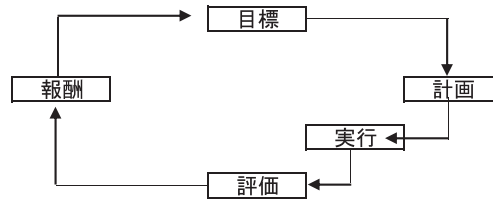
筆者の調査した限りサステナビリティ・マネジメント・コントロールの展開にはいくらかの類型が見られる。本論文の目的はその類型と権限移譲との関係を明らかにすることである。本論文では、これを日本企業4社の事例分析により明らかにする。事例企業は、キヤノン、リコー、ソニー、パナソニックである。

サステナビリティ・マネジメント・コントロールとは、社会環境配慮型業績評価シス

1 伊丹・加護野（1993）にも、企業の意思決定において現実的に最も重要なのは、経営資源の配分に関する問題であると記述がある。

テムを基軸としたマネジメント・サイクルを意味する。Anthony Dearden and Vancil (1965) によると、そもそもマネジメント・コントロールとは「組織目標を達成するために効率的・効果的にマネジャーが経営資源を獲得することを確実にするプロセス」であると定義され、目標整合性が中心的な目標であるとされている。また、横田 (1988) は、伝統的なマネジメント・コントロールのプロセスを Anthony (1988) の理論を踏まえて、以下のような第1図で端的に表現している。

第1図 マネジメント・コントロールのプロセス



出典：横田 (1998)

このようにマネジメント・コントロールは、経済的なインセンティブによって首尾一貫されている。しかし、サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの議論は、筆者の先行研究のレビューに関する研究を踏まえる限り、必ずしも社会や環境と経済に関するインセンティブ・システムがマネジメント・コントロールの議論ほど、精緻に構築されているわけではない。つまり現状では、サステナビリティ・マネジメント・コントロールに関する議論は、社会環境配慮型業績評価システムが構築され、機能しているかどうか为中心的な課題なのである。業績評価システムと予算管理システム、業績評価システムと報酬システムとのリンケージは二次的な課題である。具体的には、期首に立てた社会環境目標がどの程度達成できているかどうかを評価し、もし達成できていなければ、その原因を究明し、次期への是正措置として展開していくというマネジメント・プロセスを意味している。なお、本論文では権限を「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源の活用に関する自由裁量度」を意味するものとする。

この目的を明らかにすることによって、経営者は自社の保有する経営資源をどのように配分すればよいかという基本的な視点を得ることが出来る。つまり、異なるサステナビリティ・マネジメント・コントロールの類型によって、経営資源の配分の基本的な前提が全く異なることが本論文から理解できるだろう。

本論文の構成は、次節で管理会計システムの2つの機能について、先行研究を再検討することを通じて明らかにする。3節では日本企業のサステナビリティ・マネジメント・コントロールに関する事例を叙述する。4節では、分析を行ったうえで、結論を述べる。5節では、結論の含意と今後の課題について述べる。

II 管理会計システムの2つの機能に関する理論的バック・グラウンド

一般に管理会計システムには、意思決定支援機能と影響機能の2つの機能があると言われている。例えば、廣本（1986）は、日立製作所の東海工場²を事例に、これらの機能の簡潔な解説をしている。工場の自動化によって、製造間接費の配賦基準として、機械時間が適切であるという論調が多い。しかし、廣本は多くの企業が、実際には配賦基準として直接作業時間等のようなマンレートが利用することが多いことを確認した。廣本は、当時の多くの工場現場への訪問の機会から、その事実を確認した。それは確かにマシンレートを採用したいが、その具体的方法を決定するのが必ずしも容易ではないといった理由もあるであろう。しかし、廣本は、工場責任者に対するインタビュー結果から、必要な直接工の人員が、直接工数が少なくなるような設計を設計者がすることを望んでいるために、直接作業時間を配賦基準として利用しているという根本的な原因を把握するに至った。当初廣本は直接作業時間を利用するならば、現状をより正しく反映しないから、誤った意思決定をするのではないかという危惧を抱いていたが、現実はそのようなことを理解したのである。実際マシンアワーを削減してもコストダウン効果は乏しいことが多いため、人々の行動に影響を与えるという観点から、直接作業時間を配賦基準として設定することになったのである。一般に原価計算のテキストは、「製造間接費の発生と比例関係にある配賦基準を選択せよ」と解説している。それは、それによってより正確に事実を写像できるからである。つまり、原価計算論の通説に従えば、FA化が進んだ工場では、配賦基準として、マンレートより、機械作業時間を選択すべきであるということになるのである。しかし、少なくとも廣本の訪問した多くの工場ではそうではなかった。工場においては正確なコスト・ビヘビアの写像というよりむしろ、従業員にいかなる影響を与えたいかという観点から、配賦基準が選択されていたのである。そこで、廣本は、従来の正確な製品原価を測定するという側面を重視したシステム作りを「情報システム」、重要な原価発生原因の削減を動機付けることを目的として人の行動に具体的に影響を及ぼすという側面を重視したシステム作りを「影響システム」として概念付け、後者が軽視される傾向があったことを指摘している。そして、原価計算システムの設計・運用者は、現場の経営管理問題は何であるかについて、十分に精通することが重要であると主張している。

廣本（1989）は、この2つの機能をより理論的に整理して概念化している。意思決定

2 当工場は、ビデオを専門に部品から一貫生産する、日立生産陣においても重要な位置付けがなされる世界最大規模の工場である。

アプローチ³は、適切なインプット情報（例えば価格決定に適切な製品原価情報）を提供する管理会計システムを構築しようとするアプローチであり、それは、多様な原価発生原因を出来るだけ多く反映させてより正確な製品原価を測定するシステムを目指す。影響アプローチは、重要な原価発生原因の削減を動機付けることを意図して設計を行うとするのである。影響アプローチに基づく管理会計システムの設計は、Anthony が1950年代から強調してきた点であるが、今日のような企業環境においては消費者のニーズはますます多様化し、変化の速度も増大している。技術革新が競争力の源泉となり、企業は絶えざる革新を遂行することが要求されている。そこで、従業員の革新的努力を促し、それを統合するようなシステムとして、これら2つのアプローチの融合が重要であると廣本は主張している。

要するに、本論文では、管理会計システムには多様で正確な業績を測定・評価することを目的とする意思決定支援機能と、正確な業績評価結果の算出よりもむしろ、明確なメッセージを伝えることによって、企業構成員の行動に具体的に影響を与えようとする影響機能の2つが存在するものとして、議論を進めることにする。

Ⅲ 日本企業のサステナビリティ・マネジメント・コントロールの実態

筆者は2002年から2009年にかけて、サステナビリティ・マネジメント・コントロールを展開している代表的な日本企業9社の実態調査を行った。中でも継続的に調査を实

3 当初、廣本は、この2つのアプローチを、「情報システム・アプローチ」と「影響システム・アプローチ」と呼んだが、谷教授（神戸大学名誉教授）のコメントを受けて、このような呼称に訂正したという。なお、欧米でもこのような2つの管理会計システムの機能に関する先行研究は豊富である。例えば、Van Veen-Dirks (2010) では、前者を decision-facilitating 機能、後者を decision-influencing 機能として定義し、ドイツ製造企業を対象に実証研究を展開している。Van Veen-Dirks の分析フレームワークを以下に示す。

第2図 業績評価指標の異なる活用

	定期的な評価	不定期の報酬
業績評価指標の異なる二つの目的	↓	↓
二つの役割	decision-facilitating	decision-influencing
情報収集の時間枠	行動の選択を改善するため製造マネジャーの行動の選択の以前	モチベーションでリスク・シェア的な製造マネジャーの行動の選択の以後
情報の対象	製造部門の状態に関する情報	製造マネジャーの業績の情報
範囲	過去・将来志向	過去志向
インセンティブ・リスク	些末的	中心的
行動的リスク	些末的	中心的

出典：Van Veen-Dirks (2010) p.144 を参考に作成

施できている企業が5社あった。本論文ではさらに絞り込んで、サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの中核としての、社会環境配慮型業績評価システムの主要な目的である事業部門における競争の誘発を目的としている4社（キヤノン、リコー、ソニー、パナソニック）に焦点を当てて取りまとめを行うことにする。⁴

4 本節は、安藤（2010）を踏まえた内容になっている。インタビュー日時とインタビューイ、インタビュワーについては以下の表を参考にされたい。

	インタビュー日	インタビューイ	インタビュワー
キヤノン	2003年11月28日	古田清人氏（グローバル環境推進本部環境統括 宮嶋一樹氏（環境統括・技術センター環境企画部環境企画課課長） 梅山雅子氏（環境統括・技術センター環境企画部環境企画課）	國部克彦教授（神戸大学大学院経営学研究科）・技術センター環境企画部部长 梨岡英理子氏（公認会計士） 川原千明氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程） 筆者
	2009年8月27日	古田清人氏（環境本部環境企画センターセンター所長）	北田皓嗣氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程1年） 天王寺谷達将氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程2年） 筆者
リコー	2003年11月28日	羽田野洋充氏（社会環境本部環境推進室環境情報グループサブリーダー）	國部克彦教授（神戸大学大学院経営学研究科） 梨岡英理子氏（公認会計士） 川原千明氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程） 筆者
	2009年8月26日	則武祐二氏（社会環境本部審査役）	北田皓嗣氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程1年） 天王寺谷達将氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程2年） 筆者
ソニー	2003年12月18日	鶴田健志氏（グローバル・ハブコンプライアンスオフィス環境・CSR戦略グループ係長）	梨岡英理子氏（公認会計士） 筆者
	2009年8月27日	餌取敬雄氏（環境推進部企画課統括課長）	北田皓嗣氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程1年） 筆者
松下電器産業	2002年11月25日	今井伸一氏（渉外・管理チーム副参事）	國部克彦教授（神戸大学大学院経営学研究科） 大西靖氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程1年） 品部友美氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程修了） 筆者
（パナソニック）	2009年10月15日	大西宏氏（環境推進グループチームリーダー） 富田勝己氏（環境企画グループチームリーダー）	國部克彦教授（神戸大学大学院経営学研究科） 朴鏡杓准教授（香川大学経済学部） 光井雅俊氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程2年） 筆者

1 キヤノンのサステナビリティ・マネジメント・コントロールの実態

1-1 背景

キヤノンは、1988年に創立50周年を迎えた。これを機に、企業理念（キヤノングループを対象）を「共生」と定め、環境への取り組みを中心的な事業活動の一部として位置付け、環境保全活動を展開している。同社は、環境保全活動を「資源生産性の向上」に関わる活動として認識している。基本的発想は、環境保全活動を通じての資源生産性の向上が、企業経営活動（経済活動）へも貢献し、結果的に社会貢献につながるというものである。

キヤノングループは、ISO 14001の前身であるBS 7750規格を1995年に日本で初めて取得して以来、国内外の生産・販売事業所でISO 14001の認証取得を拡大している。2002年までにキヤノン販売を含む39拠点で認証を取得し、認証を取得していない事業所でも、同水準のマネジメントシステムを独自に運用している。またISOのガイドラインに準拠して「環境監査基準」を設定し、1994年から環境監査を実施している。これらの監査の結果、環境管理システムの維持や環境パフォーマンスの継続的な向上がもたらされた。

キヤノンの環境保全活動の基盤には2つのコミットメントが存在する。1つは「キヤノングループ行動規範」である。ここでは、企業を取り巻く様々なステークホルダーとの良好な関係を維持しつつ、社会的責任を遂行できる企業像を目指している。この原型は1992年にキヤノン株式会社とキヤノン販売株式会社（現：キヤノンマーケティングジャパン株式会社）の役員社員を対象とした「キヤノン行動規範」として規定された。しかしその後、グループ経営の世界的規模の拡大に伴い、グローバルレベルでの基本ルールが必要になったことから、2001年8月に全世界のグループ企業の役員、社員を対象とした「キヤノングループ行動規範」を制定した。その内容は、経営姿勢と役員・社員行動規範に分かれており、経営姿勢として「社会への貢献」、「公正な事業活動」、役員・社員行動規範として、「企業倫理と法の遵守」、「会社資産の管理」、「利益相反と公私の区別」、「職場環境の維持向上」が挙げられている。

もう1つのコミットメントは「キヤノン環境憲章」である。1990年に「グローバル環境保証推進委員会」を設立し、「キヤノン環境憲章」を制定した。1993年には「EQCD思想」を掲げた「新環境保証構想」を立案した。「EQCD思想」とは、「地球環境と全ての事業活動の調和」を基本とする考え方である。「環境保証活動」とは、「環境保全活動」よりさらにレベルアップした活動であるとの意味合いがある。具体的には企業のあらゆる活動面において、環境負荷を少なくする取り組みを意味している。2000年には「資源生産性の最大化」を目標として掲げ、以降「経営方針」の中でも「環境対応」を重要な経営課題として位置付けている。そして2001年4月に「キヤノン環境憲章」を

改定した。

キヤノンの製品ライフサイクルのなかで、特に環境に及ぼす影響が大きいのは、サプライヤーでの原材料・部品の製造や顧客先での製品使用にともなう電力使用である。また、社会からは、地球温暖化問題への対応や使用済み製品の資源活用、製品廃棄による環境汚染の未然防止など早急な対応が求められている。こうした状況のなか、キヤノンは、製品の環境配慮をこれまで以上に促進していくための重要課題として、地球温暖化防止と省エネルギー、省資源、化学物質管理などを掲げ、活動を展開している。また生産活動においても温暖化防止、化学物質抑制、廃棄物削減に取り組んでいる。さらにグローバルな規模でリサイクル体制も整備したという。

1-2 文献調査

経済産業省（2002）によれば、キヤノンが環境業績評価を実施する目的は、各事業本部及び事業所の環境への取り組みが、どの程度進捗しているかを客観的に評価することを通じて、環境保全活動を推進することにある。評価は、製品環境と製造環境の2つの側面から行われる。

いずれの側面で評価するかは、測定対象単位によって異なる。製品環境評価は連結本部を、製造環境評価は全事業所を対象としている。連結事業部は、商品企画から開発まで責任をもっている。これに対し、事業所では、1連結事業部の商品のみならず、複数事業部の商品の生産を行っていることが多い。

環境業績評価は、半期に1度環境技術センターによって行われる。しかし、全ての環境業績評価項目が、業績評価システムに導入されているわけではない。一部の最重要指標のみが、他の財務的指標と共に連結業績評価システムに組み込まれることになる。連結業績評価システムに占める環境業績指標の割合は、約1割を予定していた。

キヤノンの中期環境目標は、社内の環境施策に関する最高審議機関である「グローバル環境推進委員会」で審議・決定されている。キヤノンの中期環境目標は2000年に、2001年から2003年までの期間を対象に設定されている。この中期目標に基づいて、具体的な評価指標が審議・検討されることになる。予定していた評価指標として、以下のものを挙げる事が出来る。製品環境における評価指標として、環境配慮設計の進捗度、製品リサイクルの進捗度、グリーン調達、開発における環境会計等がある。また、製造環境における評価指標として、中期環境項目及び、環境関連法規への遵守についての評価を加える予定にしていたという。環境配慮型業績評価の結果は、各組織の評価として反映される。

1-3 2003年調査

環境配慮型業績評価の開始時期は、2001年度である。導入の目的は、社内の競争原理を活用して、同社の環境マネジメントに基づく環境パフォーマンスを改善させること

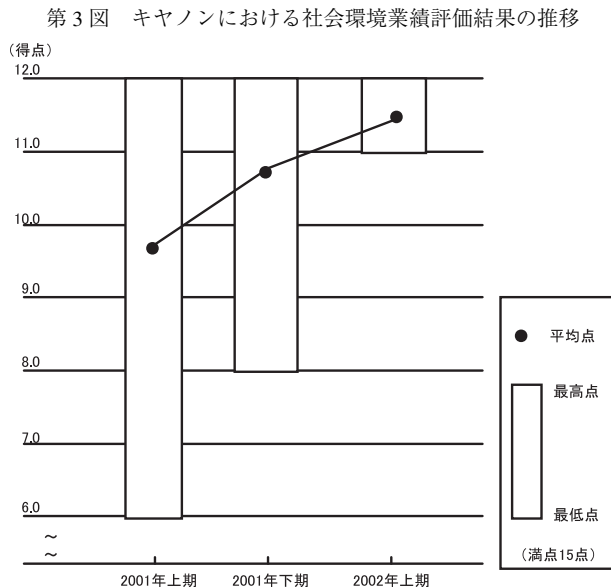
である。全業績評価指標に占める環境の割合は、約 10% で、評価期間は半期毎である。評価者は、各事業部である。配点表を各事業部に委ねているので、その表をもとに各事業部は自己評価を行うことになる。

中期の環境計画からブレイクダウンしてくる目標と、環境業績評価における目標とは基本的にリンクしている。環境評価項目は、連結事業本部の場合、①エネルギー消費効率、②省資源、③有害物質の代替、④事業所活動実績の 4 項目である。環境評価項目は多数あるが、その中でもこれらの項目を業績評価項目としたのは事業部間の比較可能性が高く重要度の高いものとして認識されたからである。つまり、環境評価項目は経営サイドで決定したことになる。

評価方法は、項目によって異なる。中期目標を確実に達成できそうなレベルなら満点、後は達成率に比例した配点がなされている。業績評価結果の報酬へのリンクは制度的にはリンクしていないが、影響を与える場合もある。環境業績評価を実施した最大の効果は、各社の経営トップが、環境に取り組まなければならないと意識するようになったことであり、各事業部は、環境に関して手を抜かなくなった。

キヤノンの環境配慮型業績評価の特徴は、被評価対象主体間での競争意識を働かせるという点にあると言える。2001 年度上期では、15 点満点中最低点と最高点の間に 6 点の開きが出たが、2002 年度上期ではわずか 1 点となってしまった (第 3 図参照)。そのため、環境部は初期の目的である事業部間に競争意識を育成するという目的は達成したと判断している。

2004 年度に向けて被評価主体間での平等感があってなおかつ差の出やすい評価項目



の設定を課題にしているという。また、環境に取り組めば取り組むほど、経営にプラスになる指標の開発も大きな課題となっている。その開発に成功すれば、現在全業績評価指標に占める環境評価項目の割合は約10%だが、33.3%程度にまで引き上げることも検討する予定がある。33.3%という数値は、財務的指標とその他の非財務的指標、および環境の指標を同等の重みがあると捉えたときの点数配分である。環境に取り組めば取り組むほど、経営にプラスになる指標の開発において、環境会計を活用する可能性・方向性も見られる。指標に関しては、全社的で誰が見ても分かりやすい指標にしたいとのコメントがあった。環境業績評価手法を導入した結果、企業全体の環境パフォーマンスはいかに変化したかについての把握についても今後の課題である。あと、できるだけ結果志向ではなく、プロセス志向に指標の重点を移行している。

各事業部に共通しているのは、業績評価基準値、業績評価項目、業績評価指標全体に占める環境評価項目の割合である。全社に共通であるために、指標の設定は非常に調整が困難（古田氏は「バトル」と表現）になるところであるという。こうした点も、同社に特徴的な組織行動ということができる。

こうした部門間における競争促進スキームを環境に関しても構築している点は評価できる。業績評価手法とは基本的に部門間における競争を促進させるためのシステムである。環境配慮型になったからといって、この基本的機能を見捨てるわけにはいかない。むしろ、この基本的機能を活用して行き得る方向性で手法は改善されて行くのが効果的であろう。

1-4 2009年調査

環境保全活動と経済活動の調和にむけて、環境配慮型業績評価が実施されているといえよう。基本的に導入当初と同じ考え方で手法の運用を進めている。中期目標に対して実績評価を行うのが業績評価である。評価したデータを経理部門が行っている連結業績評価システムの一要素に加えている。業績評価者は各事業部である。自己採点をしてもらった結果を環境本部が再チェックする。その際に環境本部は各事業部に対して算出根拠（エビデンス）を求める。評価期間は半年毎で、2003年の調査と変わらない。目標基準値の設定は、中期環境計画を踏まえたものとなっている。中期環境目標は、環境本部が決めたものを経営会議で審議して決める。業績評価と報酬制度は結びついていない。環境業績評価の本質は、各々の事業部が自らの欠点や特徴を知ることによりよいマネジメントに展開していくことにあると同社は考えているからである。評価結果をお金に換えることが目的ではない。役割の達成とプロセスをどう評価していくのが重要である。給与は個人の役割に対して支払われる。役割が決定すれば目標が設定される。この目標が実行できたかどうかの問題なのである。これはプロセス・結果両面で評価している。全社共通の3項目（業績評価基準値・業績評価項目・全業績評価指標に占める環

境指標の割合)は現在でも全社共通である。指標は比較可能な物差しを工夫しながら作っているが、なかなか難しい。少なくとも何が環境にとってよいのかについてのコンセンサスは世の中にはないと同社は考えている。

環境配慮型業績評価の目的は着実なマネジメントをして、改善活動を促すことにある。それは本システムを通じて環境を意識付けることである。それが環境問題に対応する社外に対する貢献となり、また他社に対する競争力になると考えている。期待通りの効果は上がっているという。マンネリ化はないという。

環境だけではなく、多様な指標がある。その中でそれぞれの部門が自分の欠点ないし特徴というものをきちんと把握することによって、さらにいいマネジメントに展開していくということが枢要と考えているようだ。報酬システムとリンクさせ、経済的に構成員を動機付けることがマネジメントの目的ではない。

改善活動とは、目標があって、その目標に向けて、全員で着実に色々な改善を加えるという意味である。そもそも競争意識の強い事業部同士だから、ある事業部が非常に良い改善をしたら、「自分たちも頑張ろう」という意識になるという。そうした意味で、効果はあったといえる。

従来同社では、競争原理を働かせて、横並びで一律に業績評価を行ってきた。しかし、競争を通じて、各事業部の環境業績評価結果に差が出来なくなってきた。この状態を改善するために、新たな中期目標に基づいて、新たな目標を掲げることにより、新たな改善活動を促すというサイクルを回すことにした。この繰り返しがシステムの運用となっている。

基本的に世界統一指標で評価を行っている。しかし事業部間で特徴があるので、若干の修正はある。しかし、どの事業部にもハンディキャップを与えることはしない。例えば、発展途上国の環境のことなど考えられない地域で販売活動をやっている販売会社に、環境で100点取れというようなことは誰も期待していない。その人たちには他の部分、環境以外のところでもっと努力しなければいけない指標がたくさんあるので、逆にそちらでカバーすればよいと考えているようだ。

最も大きな課題は、指標として何を設定するかということである。環境に対する評価指標が未熟で、電機・電子業界の分野では確立していないのではないかと認識している。唯一の世界共通の物差しは、ISO 14001を取得しているかどうかである。あと、点数としてどれだけ環境にいいのかを具体化していくのも難しい。環境にいいことをやろうという動きにはなっているし、概念的には色々なことを言えるけれども、①評価としてどれくらいいいのか、②何点差があるのか、③そこをどう評価するのが難しいところだ。指標の客観性と公平性が課題である。とはいえ現状では、トライアンドエラーでやっているという。これだけ苦心している指標作りであるが、システムの導入に社内

の抵抗はなかった。環境に対しての取り組みがなされていない企業は淘汰されるという意識からである。環境は現在企業面・製品面での競争力となっていると考える。また、目標値の適切さも課題である。

2 リコーのサステナビリティ・マネジメント・コントロール

2-1 背景

リコーは、1936年2月6日に設立され、理研陽画感光紙（ジアゾ感光紙）事業から始めて、カメラ事業に進出した。やがてそれらの技術が融合・蓄積され複写機、そして事務機器へ事業分野が広がっていった。さらにOA機器のトータルソリューションビジネスへ発展した。

「販売のリコー」と呼ばれたが、1975年に事務機器業界では初めてデミング賞を受賞し、技術や品質管理にも優れた企業として評価が高くなり、「技術のリコー」と呼ばれるようになった。さらには近年では先進的な環境保全対策の推進に対する評価が高く、「環境経営のリコー」と呼ばれるようになってきている。

リコーは「三愛精神」を唱えた市村清が創業者である。「三愛精神」とは、「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」というものである。環境経営について桜井元社長は以下のように述べている。「当社には、創業の精神である三愛の精神があり、人を愛すというのが最初にあるが、これは社員を愛し、すべからく世界の人々、地球を愛することにつながっていく。地球保全はその精神から来ている。地球保全に関しては責任をもって当る。使命感を持って対応すべき問題であり、環境法規制や顧客の関心、競合企業の進み具合などを気にしながら横にらみで対応すべき問題ではない。いかに儲かる活動にするかは次に考える。自主的に高い目標を持ち、それにチャレンジしていく」（佐久間、2008）。リコーは確かに自主的な目標を高く掲げ、独自の展開を図っている点が特徴的である。ここで、いかに儲かる活動をするかについてであるが、リコーの利益に対する基本的な考え方が現れている点といえよう。それは市村清が言う「儲けるのではなく、儲かる」の精神にある。まず相手の立場に立ち、「お役に立てる行動」から始める。そしてお役に立てることが出来れば利益は後からついてくるのである。

こうした考えを背景として環境経営を推進しているが、同社の環境保全活動が発展するにつれ、環境コスト（人件費・設備投資費等）が見込まれた。継続的に環境保全活動を続けていくためには、その活動がコスト削減や売り上げ貢献に結び付けていく必要があり、その効果を見ていかなければならなかった。それによって、社内には、当活動に対する否定的な意見が生まれてくるようになってきた。そこで、当活動の評価基準を明確にし、業績評価に結びつけるシステムの検討がなされるようになってきたのである。2008年度のリコーグループの連結売上高は2兆916億円と前年度比5.8%の減少となっ

た。画像やソリューション分野では販売体制の強化や事業拡大により、プリンターの売上げが増加した。しかし、グループ全体では円高や景気後退の影響を受け、前期に比べて減収となった。以上の結果営業利益は、前期に比べ 58.9% 減少し、745 億円となった。

こうした経済環境の中、同社の環境への取り組みはどのように展開しているだろうか。リコーグループの環境経営は、環境保全と利益創出の同時の実現を意味する。これを環境技術開発、全員参加の活動によって推進している。製品及び事業活動のそれぞれにおいて、①省エネルギー・温暖化防止、②省資源・リサイクル、③汚染予防の3つの領域で活動を展開している。また、これらの活動を支援するものとして環境経営の基盤を位置付けている。環境経営とは、環境においても PDCA サイクルを回すことにより、より効率的な環境保全と利益創出を目指すシステムである。具体的には Plan は、環境行動計画の策定を意味する。Do は各部門における環境経営活動の実施を意味する。Check が環境配慮型業績評価にあたる。Action が来期の環境経営活動に向けた今期の活動の是正措置である。

2-2 文献調査

経緯としては、同社は、1999 年開始の第 13 期経営計画を策定するにあたって、業績連動型の報酬制度の構築を推進してきた。業績連動型の報酬制度とは、目標管理と報酬制度を連動させることを意図したものである。目標管理は、方針管理による目標展開と方針展開を実施してきた。また 1997 年から、顧客満足度向上を意図して、日本経営品質賞を参考にした経営指標によって、各部門を査定してきた。しかし、日本経営品質賞は、システムの構築を重視した指標であり、目標管理や業績管理に活用するには限界が生じてきた。そこで、日本経営品質賞の考え方を運用面で生かす経営ツールの 1 つとして、バランス・スコア・カードが提案されたのである。バランス・スコア・カードは、通常 4 つの視点からなる指標にて構成されるが、同社は、それらに新たな視点として「環境保全の視点」を加えた。これらの視点を構成する具体的な指標は、各部門によって重視する項目が異なっている。

5 つ目の視点「環境保全の視点」は、その評価項目の達成が、4 つ目の視点「学習とプロセスの視点」の実現の一部に貢献するものとして位置付けられている。又、あらゆる部門に対して、特定数・特定環境評価項目の設定が義務付けられているわけではない。

また、当ツールは、戦略的目標管理制度を推進する手段としても位置付けることができる。戦略的目標管理制度の目的は、戦略的な事業の「選択と集中」を推進し、全社的な企業価値を向上させることにあるという。

まず部門業績評価に関して述べる。同社には、約 50 の事業部門及び本社部門がある。

各部門は、期首に5つの視点ごとに戦略目標や評価指標を設定している。各戦略目標は個別に評価指標とつながっている。また、各戦略目標同士の関連性も持たせるよう工夫されている。それらは、最終的に財務の視点につながるよう設計されることになる。

各部門長は、バランス・スコア・カード作成時に、5つの視点について戦略目標とその目標値のみならず、その目標値設定に至った解説や補足を、「部門業績 目標／評価書」に記載しなければならない。当書類は、部門長の承認をもって業績審議会に提出される。業績審議会は、社長、専務及び、本社系執行役員の一部と、各部門長から構成される。

審議の対象となるのは、「規定された戦略が妥当な戦略目標や成果指標へと十分に展開されているかどうか」（目標・成果項目の妥当性）、「成果指標が妥当であるか」（目標値の妥当性）等である。尚、実績が測定された時点でも、当審議会は開催される。

業績評価は、目標達成率を基準に行われる。目標値を達成できれば100点、95%以上達成できれば90点、90%以上の達成率であれば50点、90%未満であれば0点となる。各部門は、自らの事業目標に応じて財務的視点に10~70%が予め設定され、非財務的視点は、各部門が自らの戦略に応じて30~90%の間で設定することになる。環境に関する指標は、各部門を平均すると約10%弱の配分となっている。尚、通常評価のみでの測定が不適切と判断された場合（為替の大幅な変動、震災などの外部要因による影響が著しいと判断された場合、事業開始から初めて黒字化したケース等）、トップによって、上下10点の範囲で加減修正が行われる。最終的に部門評価は、5つの視点を合計して100点満点で実施される。

次に個人業績評価に関して述べる。従来、部門業績と個人賞与との連動の程度は低かった。しかし、戦略的目標管理制度の導入を機に、部門の業績評価が個人の報酬にある程度反映されるようになった。報酬に反映される対象は、課長代理以上の職務に従事している人々である。各人の部門業績に対する責任の大きさと貢献度の観点から、賞与額が決定される仕組みとなっている。具体的には、個人賞与は「第1賞与」と「第2賞与」から構成される。第1賞与は、本人の資格と個人評価によって算定される部分である。第2賞与は、各人の部門業績に対する責任の大きさと貢献度の観点から、賞与額が決定される部分である。

2-3 2003年調査

リコーは経営理念に基づいて1992年に環境綱領を制定し、1998年に改訂を行った。環境綱領は、環境経営の実現を目指すリコーのコミットメントとして位置付けられている。基本方針は、「私たちは経営理念に基づき、環境保全は我々地球市民に課せられた使命と認識し、これを事業活動の重要な柱の1つと捉え、自ら責任を持ち、全社をあげて取り組む」というものである。行動指針は以下の6つである。1つ目は、「国内外の

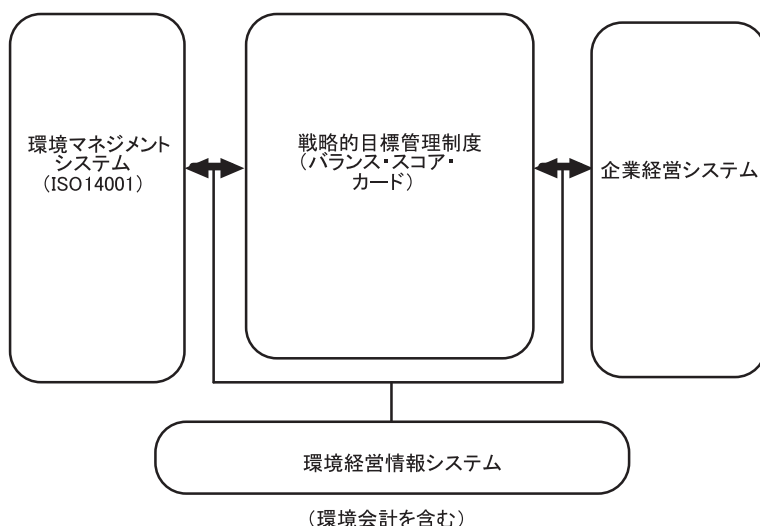
法規制の遵守はもとより、自らの責任において、社会の期待を考慮した環境負荷低減の目標を設定し、その実現に努める」というものである。2つ目は、「環境負荷低減の目標を可能にする技術革新の推進に努めるとともに、環境保全推進体制の維持・改善を継続的に展開する」というものである。3つ目は、「事業所設備の開発・設計・稼動にあたっては、環境との調和を常に把握し、汚染予防、エネルギーや資源の有効利用および廃棄物の削減と責任ある処理を行う」というものである。4つ目は、「企画・開発・設計・購買・生産から販売・物流・使用・リサイクル・廃棄に至るすべての段階において、環境への負荷が少なく安全に配慮した製品とサービスを提供する」というものである。5つ目は、「環境教育を通じ、全社員の意識向上を図るとともに、1人1人が広く社会に目を向け、自ら責任を持って環境保全活動を遂行できるよう、啓発と支援を行う」というものである。6つ目は、「あらゆる国や地域において、社会と企業の連携を密にし、積極的な情報開示、環境保全活動の助成・支援によって広く社会に貢献する」というものである。

同社では、1995年に御殿場事業所でISO 14001の認証を最初に取得したのを皮切りに、2002年度末には全世界拠点(40拠点794サイト)での認証取得を達成している(國部・中寫, 2003)。そして、生産拠点だけでなく非生産拠点でも積極的にISO 14001の取得を推進している。

リコー(2001)は、環境経営の推進ツールとして以下の3つを上げている。それらは、①全世界拠点でISO 14001の認証を取得する環境マネジメントシステム、②環境項目を組み込んだ戦略的目標管理制度(バランス・スコア・カード)、③経営判断に必要な情報を提供する環境経営情報システム-環境負荷情報システム、環境会計システム、環境改善事例データベース、法規制・環境ラベル情報データベース、社会コミュニケーションデータベース-である。國部・中寫(2003)は、これら3つのシステムの相互関係を第4図のように位置付けている。ISO 14001は環境保全活動を推進するためのシステムであるが、経済活動との関連性を持たない。そこで企業経営活動と環境保全活動を結びつける新たなシステムとして、戦略的目標管理制度が存在する。リコーでは、戦略的目標管理制度の手法としてバランス・スコア・カードを採用している。それでは、リコーがどのようなバランス・スコア・カードを構築しているか見ていくことにしよう。

同社がバランス・スコア・カードを導入したのは1999年下期で、当初から環境保全の視点は組み込まれていた。導入の背景としては、経営システム検討プロジェクトの存在が重要である。これは99年上期に立ち上がり、企業環境に適合した経営システムの変更を目指すものであった。ここでは、経営企画室、経理本部、人事本部と野村総研が主体になって、経営と執行の分離、外部取締役の抜擢、組織見直し、業績評価の見直しなどを行った。その時に、このプロジェクトは1つの制度の変更として、戦略的目標管

第4図 リコーの環境経営推進ツールの相互関係



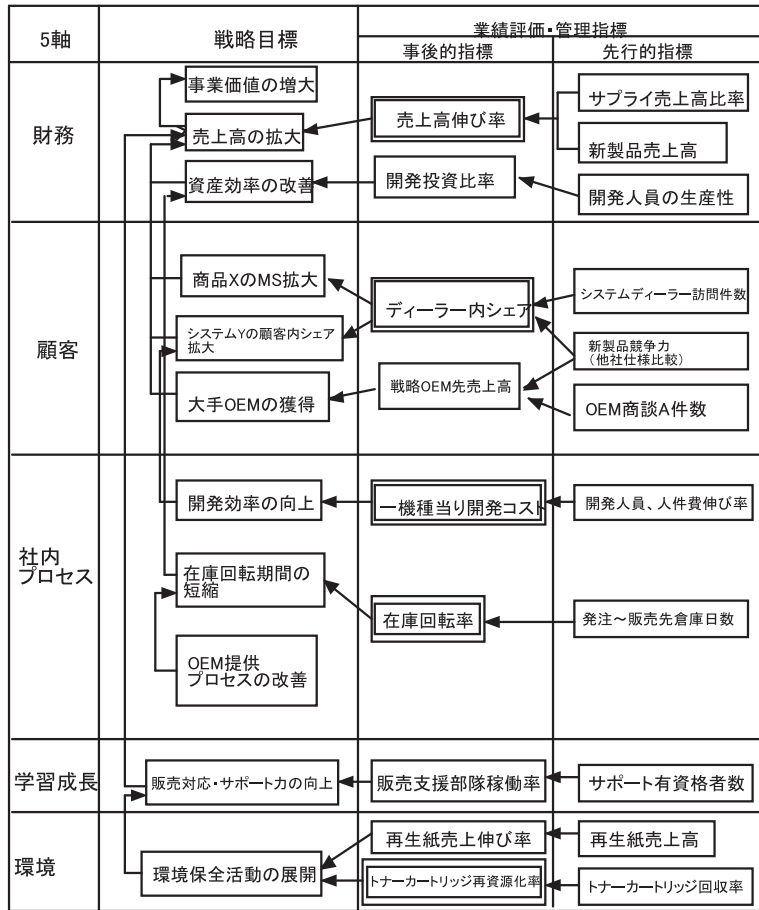
國部・中嶋（2003）43頁より抜粋

理制度を実施した。この制度のベースはバランス・スコア・カードであった。バランス・スコア・カードを導入・実施するにあたって、環境経営が経営の重要課題であるため、環境関連項目の組み入れが決定したのである。環境に関する視点が、既存の4つの視点と独立させてある理由として、企業構成員に当活動を意識させようという意向もある。

総合経営企画室が主管で全体の業績評価を管理統括している。その中に環境を担当している人間（この人は環境だけを担当しているわけではない）がおり、社会環境本部はその人とコンタクトを取りながら、全体の仕組みを構築したり改善を行ったりしている。

導入以降の変更点は2001年度に、リコー本社だけでなく生産関連会社をも環境配慮型業績評価の対象に含めた点である。次に、制度の変更がありバランス・スコア・カードの形態が少し変わった。2001年度の下期から2年ぐらい実施したのが、経済産業省（2002）の第5図「戦略的目標管理指標関連図」である。しかしこれは、戦略を評価する仕組みになっていないということから、3年ごとの中期経営計画の内容を踏まえて、各部署が出す1年ごとの重点施策が出た上で半年間何をやるのかにより重点施策を決定することになる（第6図参照）。因果連鎖に関しては、全ての評価項目は最終的に財務につながるという線を引きしているが、同社はどちらかといえば横の因果を現在重視するようになっている。バランス・スコア・カードを用いると、活動の因果関係を認識することができ、活動の改善にもつながり得るのである。バランス・スコア・カードの対象は、部の下のレベルで部の下がないところは部レベルである。約50程度の主体が対象

第5図 リコーの「戦略的目標管理」指標関連図



※ :重要業績評価指標

経済産業省 (2002) 199 頁より抜粋.

となる。

評価点数の配点に関しても新たな動きが確認できる。従来、50点超～90点以下はB評価であった。しかしこれでは幅が広すぎることからこの評価範囲を2段階に分けることが決定した。70超～90以下はBプラス、50超～70以下はBになったのである。なお、105点を超えるとAAA、100超～105以下だとAA、90超～100以下だとA、70超～90以下はBプラス、50超～70以下はB、50以下はCという評価が下される。

かつては、中期経営計画とは独立して環境目標を設定する部門もあったが、現在は中期経営計画と業績評価の目標とはリンクするようにしている。目標をどう設定するかは、事業部が考案し、各事業部が社長に相談して決定する。目標を達成するのは容易ではない。中期行動計画の中に含まれる環境行動計画は、元来かなり高めに設定している。環境行動計画自体は、中期が始まる前はかなり部門と調整して作っている。部門が

第6図 リコーのバランススコアカードの仕組み

主要戦略	戦略展開 主要戦略の達成状況(方向性や目標値)	重点施策 主要戦略を達成する為の当期施策	指標/目標値(青字)					
			財務	顧客	社内 プロセス	学習・成長	環境	
1. 商品事業の拡大	事業価値(フリーCF)の増大							
	成長が期待できるA市場における売上拡大 目標値: 売上〇億円(2001年度)							
	収益の柱であるB製品の限界利益向上 目標値: 限界利益率〇%(2001年度)	→	新生産プロセスの開発による生産性の向上	限界利益率	(B製品シェア)	設備Cの生産効率		
	販売経費の低減による差益利益率の向上 目標値: 販売比率〇%(2001年度)	→	CE生産性の向上によるローコストオペレーション	〇%	(〇%)	〇%	QCD	
	資産効率の向上							
	製品在庫削減によるROAの向上 目標値: ROA〇%(2001年度)	→	SCM構造改革の実施					
	A市場でのトップシェアの獲得							
	X社の牙城であるαセグメントでのシェア拡大 目標値: αセグメントでのシェア〇%(2001年度)	→	複数の販売・サービス体制を強化することによる新規顧客の獲得	αSeg 売上高	αSeg シェア	新規チャ ネル獲得数		
	A市場の全セグメントでの製品力の差別化による顧客定着率の向上 目標値: R to R率〇%(2001年度)	→	他社に先行する高品質製品開発	A市場 売上高	A市場 R to R率	製品開発 計画達成率		
		→	新製品開発のためのキー技術の獲得	〇億円	〇%	QCD	キー技術 搭載商品数	キー技術 特許件数
							〇商品	〇件
							エネルギー 効率	CO2 排出量
							〇%	〇t

遠藤（2003）44 頁より抜粋

設定してくる目標値はそれ程高くない。それだと適切なレベルにはならないということで、整合・調整しながらある程度社会環境本部の望む目標値をたてている。そのため、各部門にとっては環境行動計画の達成がかなり厳しいものになる。環境保全の視点は、中期経営計画の中に環境行動計画が一部としてあるために、視点として独立させている。個人の目標にも環境に関する項目が組み込まれている場合もある。個人の目標管理における全評価項目に占める、環境評価項目の割合は一定していない。環境評価項目が全業績評価指標に占める割合は、各部門の平均値を取れば10%弱である。目標はできるだけ定量化し、目標（業績評価基準）はかなり厳しく設定される。環境行動計画作成時に、目標も同時に設定する。しかし、作成後に達成困難であることが明らかとなった場合、経営会議にかけて、目標値の変更を経営陣に申請する。そこで経営陣が納得すれば、その目標値は変更可能となる。最終的にブレークダウンされた目標を達成すれば、中期の環境行動計画は実現できるようになっている。

環境業績評価の結果は、各部門間でそれほど差が出ていない。環境配慮型業績評価の

成果については、環境関連の投資はしやすくなったことが挙げられる。それは環境に関する予算が立てやすくなったということである。部門の環境保全活動に関する意識が高まったということもあげられる。各部門は社会環境本部が考えつかないような、業務と関連した環境保全活動を展開したりしている。

2-4 2009年調査

環境配慮型業績評価の評価期間は2008年度から1年に1度になった。それまでは半年に1度であった。これは半年では結果の出ない活動もあるからである。業績評価すること自体が結構手間隙がかかるという理由もある。あと、賞与の算定が1年に1度になったという動きに合わせたというのものもある。賞与算定と業績評価は同時に1年に1度となったので、どちらが先になったからという因果関係にはない。業績評価の対象は、事業部及び本社組織である。主管となっている組織は、1999年以降ずっと総合経営企画室である。全業績評価指標に占める環境評価項目の割合は、決まっていない。部門の活動の特性、年度の重点項目との関わりの中で決められる。配点がゼロの部署はない。報酬制度との連携はある。賞与の8%に環境配慮型業績評価結果（財務や非財務の指標も含めた全体）が反映される。

第1賞与と第2賞与という呼び名は現在ではないが、実質的には同じである。第1賞与とは本人の資格と個人評価により算出される部分で、第2賞与とは部門業績に対する貢献度を測る部分である。賞与に反映される対象となる人々は、管理職である。指標は絶対値評価である。目標値の設定においては、環境行動計画がベースとなる。最近はその傾向がより強まっている。98年ごろは環境行動計画もそれほど細かくなかったので、業績評価と連動していなかった。環境行動計画の中の項目の中からトップと部門トップの間の話し合いによって項目を決める。その調整は総合経営企画室が行う。目標値は、まず部門が作る。その後総合経営企画室が事前に判断して、役員会議にかける。そこで部門が説明し、中身の妥当性を専務以上が最終的に決定する。

環境配慮型業績評価の実施の目的は、立てた目標が確実に達成されるようにインセンティブを与えることである。目的どおり効果も上がっていると思われる。ただ問題がある。各事業部及び本社組織が、高い目標を掲げたがらなくなっていることである。環境行動計画策定時に業績評価を意識して目標を低めに設定するような傾向が見られている。実際90%達成は難しい（90%未満は0点）。90%を切っただけで大きく賞与に影響するので、配点（全業績評価指標に占める環境評価項目の割合）が小さくても、従業員に対する影響は大きい。

変化の1つは、環境行動計画とリンクして目標が作られるようになったことである。その変化は徐々に現れた。業績評価の中身は社会環境本部が直接関与しないでも進めら

れるようにこのような変化が起こったのである。戦略マップの変更は随時なされている。しかしこの表は目標設定の際にトップ同士が話し合うためのものである。事業部・本社組織ごとに環境配慮型業績評価の仕組みや指標はまったく異なる。そのため競争はない。業績評価は部門としての達成度をいかに上げていくかに重点を置いている。高い目標を掲げることが今後の課題である。研究開発部門は環境業績評価から外れている。それは、チャレンジングな目標を掲げて活動を行なうことの障害になる可能性があるためである。

3 ソニーのサステナビリティ・マネジメント・コントロール

3-1 背景

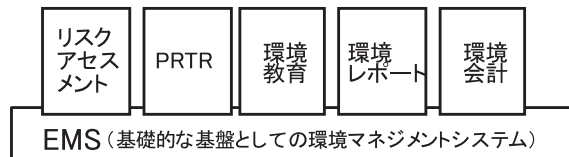
ソニーは、2000年10月に「ソニー環境ビジョン」を制定した。ソニー環境ビジョンは「理念」、「コミットメント」、「原動力」から成り立っている。理念は、ソニーの21世紀に取り組む最も重要な課題として、地球環境問題を位置付けている。そして、同社は、持続可能性を志向しながら、世代間倫理を踏まえ、技術革新と創造的なビジネスの展開を通じて、人類と自然が調和できる道を模索したいとしている。コミットメントは、9つの項目について同社が努力していく方向性を示したものである。原動力とは、理念とコミットメントを推進するために設定したものである。それらは、「技術」、「教育」、「ビジネスモデル」である。3つの原動力は相互に連動しながら活動を前進させて行き得るとしている。こうした環境ビジョンに基づいて2005年度までの具体的な数値目標を定めたソニー環境中期行動計画「Green Management 2005」を2001年3月に制定した。また、2003年7月、より具体的で実行性の高い目標にするため、「ソニー環境中期目標」として、「Green Management 2005」の改定を実施した。

同社では、1990年8月に大賀社長（当時）が社内報の号外で、全社員に対して環境保全の方針を通達して以来、環境経営への取り組みを加速させてきた（経済産業省、2002）。

こうしたトップダウンでの環境経営への声明に対して、ボトムアップ的な取り組みの一例として、ISO 14001取得がある。同社ではISO 14001を環境経営のインフラストラクチャーとして位置付けている。最も早く認証を取得したのは1995年のソニー幸田事業所である。2003年7月現在、製造事業所73認証、非製造事業所64認証を取得している。しかし、ISO 14001だけに頼っていても、なかなか環境負荷が継続的に改善できる状況にはならない（多田、2002）。そして、以下のような疑問点も提示されるようになってきた。それらは、1. 基本的なインフラが整備されたとして、これで今後継続的にPDCAのサイクルが回るのだろうか、2. 事業ユニットであるネットワークカンパニーが分社化し自主独立の気運を高める中で、本社として環境における求心力をどのよう

に示していったらよいのか、3. 環境経営と一口に言うが、我々は本当に経営の中に環境を組み込んでいるのだろうか、未だとすれば、経営に落とし込むのに最も効果的な仕組みは何だろうかというものである。第3の疑問点の解明に向け模索を始めたのが98年頃からで、「業績評価」に焦点を当ててはどうかとねらいを定めたのが99年になってからである（経済産業省、2002）。

第7図 ソニーの環境経営システム



出所：経済産業省（2002）p.202

同社は「ソニーグループ環境ビジョン」の実現、環境中期目標「Green Management 2010」の達成、グループとして定めた規則等の遵守を徹底するために、グローバルに統一した環境マネジメントシステムを構築し、継続的に改善を加えている。

本社において、ソニーグループ全体にかかわる環境影響評価を毎年行い、環境中期施策や年度計画に反映している。本社レベルの計画を受けて各事業部門・事業所は、それぞれの環境影響評価とともに本社指針の要素を盛り込んだ年度事業計画を立案し、実施している。事業計画の実施状況は環境担当オフィサーを議長とした会議体で定期的にレビューされ、継続的改善につなげている。また、主な事業部門の環境活動の成果は、年1回実施される事業業績評価の基準のひとつとなっており、ここでの評価結果は主な事業部門の管理職以上の賞与に反映される。

2005年からGEMS（Global Environmental Management System）を導入した。従来は事業所ごとにISO 14001を取得していた。しかし、2001年に起きた事故を契機にそれが変わってきた。2001年オランダで規制値を越えるカドミウムが入ったプレイステーションが当局によって発見された。経営層は「なぜISO 14001を先進的に導入しているにもかかわらず、事故が発生したのか」と疑問を投げかけた。それまでは、サイトごとにISO 14001を導入してPDCAを回していたが、サイトの枠を超える製品側面にPDCAがかからなかった。そこでISOを全社統合し、GEMSを構築したのである。GEMSは、本社を中心とした全社の環境行政にISOのPDCAを当てはめて認証を取り、その下に各サイト各事業部門もPDCAを回す仕組みのことである。

3-2 文献調査

ソニーは、2000年度から環境配慮型業績評価システムを導入した。多田（2002）は同社が、環境配慮型業績評価を実施するようになった理由として、以下の3つを挙げている。1つは、環境経営におけるマネジメント・プロセスのサイクル（Plan-Do-Check-

Action) の確立に向ける手段である。2つ目は、環境行動計画を同社グループ全構成員の行動に結びつける手段である。3つ目は、経営課題における企業の環境への取り組みの確固たる位置付け（これを同社は、「環境経営の実現」と表現している）の為の手段としてである。評価対象となるのは、社内の5つのカンパニーである。従来、同社は、EVA[®]（経済的付加価値）という定量的評価指標と、品質や技術開発、特許の取得数といった知的財産、事業計画の達成度等の定性的評価指標によって、業績評価システムを構築していた。

2000年度より、環境関連指標が、業績評価システムにおける全指標の約10%を占めるようになった。環境関連指標の項目は、①商品の環境配慮、②事業プロセスでの環境配慮、③環境技術開発、④環境経営、教育、情報開示である。前2者を環境パフォーマンスインデックス（EPI）、後2者を環境マネジメントインデックス（EMI）によって測定する。両指標共に測定単位は物量であり、貨幣単位ではないという。EPIは、直接的に環境負荷の低減に関わることから、EPIとEMIの環境評価指標に占める構成割合は、70%と30%である。なお、さらに詳細な指標ごとの比重は、カンパニーの特性ごとに異なるという。

環境業績評価の仕方は、基準値の取り方によって、3つに分類することが出来る（高田，2001）。1つは、時系列比較である。同一のカンパニーで、昨年の環境パフォーマンスと比較し、その向上度を測定・評価するといったものである。2つめは、目標値に対する比較である。例えば、同社は、2001年に「Green Management 2005」という、環境行動計画を策定した。当計画は、基本的に企業全体で達成すべき活動内容とその目標とすべき水準が示されている。各カンパニーが、当計画から活動内容を分担した場合、その目標値が業績評価の基準になる場合がある。2つめは、類似性による比較である。同業他社の類似製品等との比較において、業績評価を行なおうとするものである。これは、前2者の業績評価による欠点を補う役割を果たすだろう。それは、時系列や目標値との比較は、あくまで1企業内において独自に設定した基準による評価だからである（高田，2001）。

以上、3つの業績評価法のなかでも、対前年度比の比較で評価する1つ目の評価方法が中心となる（経済産業省，2002）。それに、2つ目の「Green Management 2005」の達成度評価を加味している。特に、製品の環境評価については、同業他社に対するベンチマーキングを踏まえた、3つ目の評価法が採用されるという。

基本的に、評価方式は、加点方式で行なわれる。しかし、環境リスクマネジメントの項目だけは、唯一減点方式である（高田，2001）。実際の業績評価は、最も作成に労力をかけたスコアリング・マニュアルに従って行なわれる（多田，2002）。まず、各カンパニーが、独自に活動に対する自己評価を行ない、それに対して、本社社会環境部が再

検討を加え、最終的な評点が決定するという。

2001年度の同社の主眼は、ネットワークカンパニーのみならず、コンピューターエンタテインメントやソニーミュージック、ピクチャー、映画、音楽にも環境業績評価の対象を拡大していくことにあるという。但し、保険や銀行などの金融業に関しては、未だ対象とはなっていない(多田, 2002)。

尚、多田(2002)は、2000年度環境配慮型業績評価を実施した効果として、以下の点を指摘している。カンパニーごとに、環境活動のパフォーマンス状況は依然として多様であるが、それぞれのマネジメント層に対する意識改革につながったという。業績評価によるパフォーマンスは、従来は部長クラスであったが2000年度から課長以上の年収に反映されるようになった(川野, 2001)。

3-3 2003年調査

ソニーは環境保全活動を進展させていくことを目的として当手法の導入を決定した。環境業績評価の評価主体は、環境部で、評価期間は1年間である。業績評価の枠組は、ネットワークカンパニーを評価する体系、エンターテインメントのカンパニーを評価する体系、工場を評価する体系の大きく3つある。環境業績評価の被評価主体は全ユニットではない。またそれぞれの業績評価を担当・統括する部門がある。全業績評価指標に占める環境業績評価指標の占める割合は、約10%であり、その10%の評価項目の内容を決定するのは、環境部である。その内容は、GM(グリーンマネジメント)2005という中期目標に関連する。

なお、業績評価指標全体を統括する部門もある。そして、各カンパニーの中にも、各指標を管理・担当する者がいる。環境部は、全社目標を設定し、それを各カンパニーに割り振り、業績評価項目も決定する。環境評価項目の構成は、グリーンマネジメント2005の定量評価を踏まえたものが全体の約7割程度入っていて、定量的な目標に落としこめないものは期首に定性的な項目としてあげて、それが3割ぐらいである。その他、加点ポイントとして自主的な環境への取り組みを評価する仕組みもある。環境部が作成した指標は各事業部によって異なる。大きくは、電源にさして使用する製品、電源を必要としない製品、新規商品に分けている。そうした大きい3つのカテゴリの中で、さらに細かく指標が分類されることになる。同社は出来るだけ公平な指標作りを目指している。

また評価の尺度は、目標値の達成度に比例して点数を与えている。指標は毎年変わることはあまりないが、項目ごとの重点を変えたりしている。前年の課題となった項目を今年度で重点化したりしているのである。環境保全活動と経営活動は短期的に特に製品の製造においては、トレードオフ関係になることが多いという。

環境業績評価の評価基準値は、中期目標 GM 2005 がベースとなっている。この GM

2005 は、他社のベンチマークや簡単な自社のシミュレーションを踏まえて作成される。環境部門は製品の企画段階から関わっている。

業績評価結果は課長以上の年収に反映される。マネジャー以上で上の階層になればなるほど、業績連動の幅は大きくなる。なお環境業績評価による各ユニット間における結果の差は、大きくないという。環境業績評価の実施の効果として、各ユニットの環境保全活動に対する取り組みが以前に比べて真剣になったことが指摘できる。

ソニーの環境配慮型業績評価の特徴として、業績評価結果の報酬システムへの連動の程度として、課長職以上の年収に反映させるという点が挙げられる。通常は賞与というケースが多い。年俸制にしても給与に連動させるか、賞与に反映させるかは大きく異なる。給与に反映させるほうがより物質的インセンティブは一般に高まるものと予想される。しかしより重要なことは、賞与や給与への反映の比率である。業績評価の結果がどの程度それらの多寡に影響するかが、さらに重要なことである。

今後の課題は、環境業績評価指標の全業績評価指標に占める割合は、10%程度であるので、企業構成員の行動に対するインパクトが他の指標に比べてさほどないかもしれないということであった。環境事故などを起こした部門は、減点幅を大きくするなどの対策を考えている。環境業績評価の課題は、データの正確性と収集の迅速性であるという。

3-4 2009年調査

環境負荷を低減するための、ソニーの基本的な考え方は、「エネルギー・資源の投入を少なくする」、「温室効果ガスの発生を少なくする」、「廃棄物を資源として循環させる」、「化学物質を管理する」ということである。環境に関する2010年までの具体的で先進的な目標を「Green Management 2010」で詳しく定め、達成に向けて全世界のソニーグループで取り組んでいる。その「Green Management 2010」と環境配慮型業績評価は密接に結びついている。具体的には評価項目や目標値などが関係している。

業績評価の仕組み自体は2003年当時と変わりはない。指標が変わっている。因みに全業績評価指標に占める環境評価項目の割合は、全事業部・事業所大体10%程度である。但し、この割合は企業全体の業績評価に関する年度方針によって毎年変わる。環境評価項目は加減点に入れられる場合もある。業績評価の対象は各事業所・事業部である。業績評価尺度のEPI（環境パフォーマンスインデックス）とEMI（環境マネジメントインデックス）という区分は、現在では名前こそ残っていないが、そういう配慮はしている。

業績評価における目標の設定プロセスは、事業本部に対して中期指針を毎年環境推進部が出す。そうすると事業本部が中期の計画を作る。それを事業本部は会議でプレゼンし、環境推進部がそれに対して意見を言う。それを事業本部は事業部に伝達し、事業部

は中期の計画の中に織り込む。それに基づき環境事業計画（翌年の1年間の活動計画）を各部門は設定する。それをまた審議するといった一連の過程の中で、目標値は設定される。目標値の達成難易度は、少し背伸びをしなければ届かない程度に絶妙に設定する。こういった中期指針の提示や業績評価を行う目的は、絶対値におけるパフォーマンスを改善することである。確かに環境負荷は下がっているので期待通りの効果が上がっていると考えてよい。

2003年当時と比較して最も大きな変化は、前述通り GEMS を導入したことである。次なる大きな変化は、指標の単位である。GM 2005 は売上高原単位だった。この指標だと、売り上げが伸びれば、環境が悪くても仕方ないとされていた。しかし、GM 2010 では、絶対値で評価することにした。これにはトップの強いコミットメントがあった。これを評価単位にすると、売り上げが伸びても環境負荷が下がっていないと評価されない。絶対値管理をより効果的に運用するために、同社では ABC 管理という仕組みを運用している。A は自然に企業活動をしていて増えた環境負荷で、B は自然に企業活動をしていて、減った環境負荷である。C は環境施策を講じることによって、初めてなした環境負荷の減少である。この C の部分に関して具体的に計画を立てることによって、絶対値で計画を立て、管理することが出来る。

同社は各事業部が統一して同じシステムにおける同じ指標によって評価することになる。そしてどの事業部も同様の効果をもたらされている。環境配慮型業績評価では事故が起こった時に減点を行っている。しかし、本当は事故を未然に防ぐことのほうが重要である。物事が起きる前に業績評価に反映させれば、事業所にせよ、事業本部にせよ事故防止対策をするようになると考えられる。現在こうしたリスク評価の指標はないので、それが課題である。

マンネリ化はない。近年で社内の環境に対する関心が高くなってきている。特に他社との競争もある。環境を切り口に商品を売る傾向が高まっていると言える。今までは環境は CSR という捉え方が、環境は CSR プラスアルファビジネスのような形になりつつある。そうすると今まで会社の商売のことしか考えていなかったポピュレーションが、環境のことを考えるようになってきているというのは大きな動きとしてある。その他には、3000人近くのマネジメント層が一堂に会する環境に関する大きな会合でのパネルディスカッションがあったりするが、数年前には同社では考えられなかった。また、今までは環境を環境中期計画として別枠でやっていたものが、会社全体の中期計画に入ってきたりしている点からもマンネリ化はないと言える。

2003年の調査では、鶴田氏が課題として「全業績評価指標に占める割合が10%と低く、企業構成員に対するインパクトが他の指標に比べてさほどないかもしれない」というインタビュー内容であった。しかし現在ではこれだけ環境に社内的に注目が当たって

いるので、そうした点は気にならなくなった。

同様に 2003 年度調査では、鶴田氏はデータの正確性と迅速性を課題として挙げていたが、それも改善した。それによって、当時に行っていなかった 4 半期レビューが可能となった。

課題は、共通部分をどうするかということである。例えば廊下の電気はどの部署に割り当てるか。どういう風にラインごとに共通部分の環境負荷を割り振るかが今後の課題である。

4 パナソニックのサステナビリティ・マネジメント・コントロールの実態

4-1 背景

事例企業松下電器産業の生産・販売している製品の範囲は、以下の 4 分野から構成されている。まず、映像・音響機器及び、情報・通信機器を取り扱う「AVC ネットワーク」分野がある。そして、家庭電化・住宅設備機器を取り扱う「アプライアンス分野」、産業機器を取り扱う「インダストリアル・イクイップメント分野」及び、電子部品などを取り扱う「デバイス分野」がある。松下電器産業の社内分社は、各分野に存在している。

藤村(2001)によれば、事業別販売高構成比は、以前は映像音響・家庭電化製品が、50%を超える民生事業が中心であったという。しかし現在は、情報産業・電子部品が、全体の約 60% を占め、事業構造はこの 10 年間で大きな転換を迎えたという。従業員数は、2002 年 3 月末で 49,513 人である。平均勤続年数は約 20 年で、平均年齢は、40.7 歳である。同社は 2007 年 10 月にエコアイディア戦略を実施して以来、様々な活動を展開してきた。パナソニック（2009）は 4 つの分野における環境の取り組みについて紹介している。商品のエコアイディア、モノづくりのエコアイディア、ひろげるエコアイディア、環境マネジメントである。

商品のエコアイディアは、製品面での環境への配慮である。環境に配慮した製品はグリーンプロダクツと呼ばれている。グリーンプロダクツとは製品が環境に与える影響を企画・設計段階から事前評価する、製品環境アセスメントをもとに環境性能を向上させた製品・サービスのことである。グリーンプロダクツの判定基準は、4 つの特徴項目（地球温暖化防止・化学物質管理・資源有効利用・環境創造性）のうち、1 項目以上で当社判定基準をクリアしたものである。さらにハイレベルのグリーンプロダクツ（GP）として、ダントツ GP、スーパー GP がある。また、製品の省資源、製品の省エネルギー、製品の化学物質管理についても書かれている。

モノづくりのエコアイディアは、生産活動における CO₂ 削減への取り組みが中心となっている。2009 年度中に 2006 年度比で CO₂ を 30 万トン削減することを目標として

いる。ここでは、クリーンファクトリー（CF）の取り組みが重要である。CFとは「地球温暖化防止」、「廃棄物・有価物発生量削減」、「化学物質排出・移動量削減」、及び任意項目である「水資源有効利用」の成果について点数化し、基準点以上の工場を指す。その他、工場の順法管理、オフィスの省エネルギー、グリーンロジスティクス、リサイクルなどについて書かれている。

広げるエコアイデアとは、従業員と家族による市民活動参加への促進の運動である。イギリス、タイ、タンザニア、中国、アメリカ、ブラジル、日本と様々な国において、同社は市民活動を支援している。

環境マネジメントについては、環境基本方針、環境行動計画、環境ガバナンス、環境マネジメントシステム、人材育成、環境会計など幅広く活動を展開している。こうした環境マネジメントの中でも、重要なものは環境配慮型業績評価である。

4-2 2002年度調査

松下電器産業は、2001年から環境配慮型業績評価を段階的に実施している。2001年度は次年度の環境配慮型業績評価に向け、各部門単位による環境保全活動に関わる情報を収集している。各部門単位とは松下電器産業本社における社内分社と、関係会社を指す。同社においては、各部門単位を業績評価の対象としている。但し同社は、2003年1月に組織改編を実施した（日本経済新聞、2003.1.7）。同社は分社・関係会社を整理・統合し、14の事業領域別の新会社（事業ドメイン会社）を設置した。本社は持ち株会社としての機能を果たすようになり、各事業ドメイン会社は経営効率の目標値を達成できなければ、最短で3年で事業規模の縮小や撤退も余儀なくされる。

本社環境本部は、2001年の10月に「グリーンプラン2010」を策定した。その内容は、同社が2010年までに達成すべき環境行動計画を取りまとめたものである。活動項目は、大別して7つである。それらは、「グリーンプロダクツの新たな挑戦」、「クリーンファクトリーの新たな挑戦」、「製品リサイクルの強化」、「環境・エネルギー事業の取り組み」、「販売物流のグリーン化」、「環境コミュニケーション」、「環境経営と人づくり」である。各項目は、具体的な活動と、その達成目標値から構成される。達成目標の基準値となるのは、基本的に2000年度の同社の環境保全活動の状況である。2010年の目標値から遡って、中間目標（2005年度目標）、単年度目標（2001年度目標、2002年度目標等）を設定している。

当然こうした環境行動計画は、実行に移されなければ無意味なものになってしまう。その実行に向けるインセンティブ・システムとして、環境配慮型業績評価システムが導入されたのである。

業績評価の指標は、あらゆる経営計画の中でも、最も重視すべきものとなっていると言えるだろう。同社は、以上の環境行動計画の中でも、特に「グリーンプロダクツ」と

「クリーンファクトリー」に関する主要活動を業績評価の対象とし指標化した。グリーンプロダクツの定義は、各年で異なっている。2002年度は、戦略環境製品を含めたGP判定基準をクリアした製品を指すことになっている。いずれの環境配慮型の製品も、必要条件として、製品アセスメントを実施していることが求められている。

グリーンプロダクツは、必要条件を満たした上で、特定の4項目に関して設定された基準値のうち、1項目以上をクリアしたものである。それらの項目とは、「地球温暖化防止」、「化学物質」、「3R（リサイクル、リユース、リデュースの略）」、「環境創造性」である。「地球温暖化防止」は具体的に、製品のエネルギー利用効率の標準基準値が2001年度に比して、12%以上向上したものを指す。「化学物質」とは、指定した化学物質を一切使用しない製品を指す。それらの化学物質は、鉛・カドミウム・水銀・六価クロム・塩ビ・臭素系塩素系難燃剤である。同社は、無鉛ハンダを独自に自社開発しており、特許を獲得している。こうした活動の背景には、欧州連合（EU）の鉛使用全面廃止に向けた動向（2006年予定）がある。

同社は自社特許を他企業に供与することで、業界標準の確立を目指すと共に、2003年3月から、全社的に無鉛ハンダを導入開始する予定である（日本経済新聞、2002. 11. 1）。「3R」とは、資源利用指標において、2001年度を基準に、20%以上向上したものを指す。当指標では、製品機能に加え、製品寿命や製品のライフサイクル全体で投入・廃棄される資源量が考慮される。GP度の測定者は、「環境創造性」を含めいずれの指標にしても、分社・関係会社の社長若しくは、環境担当役員となっている。

戦略環境製品とは、必要条件に戦略環境性を備えた製品である。戦略環境性は、その構成要素として、「業界の流れを作るような新しさ」、「新しいライフスタイルの提供」、「持続可能性」等を含み、その事例として、ハイブリッドカーや新エネルギー等が挙げられる。いずれにしても、戦略環境製品の判定は、同社の社長又は、環境担当の役員が実施するものであり、彼らの判断に委ねられるのである。

環境行動計画のうち、もう1つ業績評価の対象になっているものとして、「クリーンファクトリーの新たな挑戦」がある。グリーンプロダクツが、環境配慮度の高い製品を指したのに対し、クリーンファクトリーは、工場等での生産ラインにおける環境配慮度の高い生産工程を意味する。生産工程において発生するエネルギーの省エネ率、化学物質の使用・排出量、廃棄物（有価物）のリサイクル率において、その活動達成度合いを評点化し、合計したものが、CF度である。

要するに、同社は、製品・生産ラインレベルにおける環境保全活動を、GP度とCF度によって測定・評点化し、環境経営度としている。各社内分社・関係会社の活動特性によって、環境経営度全体に占めるGP度とCF度の環境経営度は、比率は異なる。活動特性は、アッセンブラー（セット系）かサプライヤー（デバイス系）かによって分類

第8図 パナソニックにおける社会環境配慮型業績評価システム (2002年度)

視点		評価項目	配点	
企業価値の 最大化	利益	CCM	計画達成率	-
		収益性	計画営業利益達成率	-
	資金	キャッシュフロー	計画達成率	-
		在庫圧縮	前年日数削減率	-
	環境	環境経営	グリーンプロダクト	(6) か (4)
			グリーンファクトリー	(4) か (6)
顧客満足度	販売	成長性 (販売高)	計画達成率	-
			前年伸び率	-
	品質	品質ロス	2000年度良化率	-
合計				(100)

内部作成資料に基づく

(注) 尚, 環境経営以外の各項目の配点は, 社内秘により公表できない

される。セット系カンパニーは、GP度が6割でCF度が4割なのに対して、デバイス系カンパニーはGP度が4割でCF度が6割である。環境配慮型業績評価システムは全体の10%の評点を与えられている。つまり、財務・品質保全・顧客満足等、多様な活動のパフォーマンスの総合評価点を100点満点とするならば、環境経営は10点配点があるということである。事例企業の環境配慮型業績評価システムは以下の第8図の通りである。

社内分社・関係会社の総合パフォーマンス得点は、完月社員（「完全月給社員」の略）と呼ばれる管理職社員（課長職以上のカンパニー内での企業構成員）の、月給ではなく賞与に反映される仕組みとなっている。しかし、完月社員の賞与額は、部門業績のみによって決定されるのではない。完月社員の賞与は、個人業績反映部分と部門業績反映部分から構成されるのである。

しかし以上で述べた手法の活用は、1年で一旦終了している。それは財務状況のV字回復を最優先にするために、2004年から2006年までは財務的尺度だけに切り替えたからである。環境配慮型業績評価の全社的な義務付けを中止したのである。

4-3 2009年度調査

パナソニックは、エコアイデア戦略を2007年10月に実行してから、2009年度末までに2006年度比でCO2を30万トン削減に向けて対策をしている。2008年度は徹底した削減施策と急激な景気後退による生産量の減少により、51万トンを削減することに成功している。2009年度はこの削減量の維持に注力している。同社ではこうしたCO2削減のための1つのツールとして環境配慮型業績評価を位置付けている。業績評価は基本的に2つある。給与に反映させない業績評価（環境経営度の評価）と給与に反

映させる業績評価（経営評価）である。前者は2002年度から始めた環境活動に対する対内評価である。後者は2008年度からはじめた経営評価への反映である。14のドメイン会社に対して売り上げや利益率などを指標と共に、ある環境目標の計画達成度で評価する。

環境経営度の評価は環境本部が行ない、評価期間は年度単位（4月～3月）である。環境経営評価はGP2010の計画達成度を中心に総合的に評価している。GP（グリーンプロダクト）度CF（クリーンファクトリー）度という基準は今でも設けている。GPとは、製品が環境に与える影響を企画・設計段階から事前評価する「製品環境アセスメント」をもとに、環境性能を向上させた製品・サービスを指す。グリーンプロダクトは、具体的に4つの特徴項目（地球温暖化防止・化学物質管理・資源有効利用・環境創造性）のうち、1項目以上で同社判定基準をクリアしたものである。クリーンファクトリーとは、「地球温暖化防止」、「廃棄物・有価物発生量削減」、「化学物質・移動量削減」、任意項目として「水資源有効活用」の成果に基づいて評点化し、基準点以上の工場を指す。

前述したように同社は2007年10月にエコアイデア戦略を発表し、そこで2009年度中に2006年度比でCO₂を30万トン削減することを環境に関する全社目標とした。翌年の2008年からCO₂の減らし方で年間の従業員賃金額が変わる業績連動型賃金、すなわち経営評価への反映を再開した。しかし賃金額全体の何%ぐらいに影響するのかについては公表していない。

同社では目標に対する達成度で評価を行っている。具体的には5段階に分けて評価している。評価単位はCO₂排出量（原単位の改善を要請した上で）である。全社CO₂削減推進委員会が各ドメイン企業の達成の進捗状況を毎月把握する。目標値の達成難易度は、事業特性を反映した上で若干高めに設定している。社長の社会に対するコミットメントでもあり、全社目標（2006年度比30万トン削減）は変わらないようにしなければならない。例えば急激にどこかのドメイン会社が伸びたらどこかで吸収しなくてはならない。もちろんだメイン会社の目標値は変わることもあるが、中期計画にて予測できていなかったもの（例えば事業再編など）以外は基本的に大きな変更は認めていない。

2007年の大転換の意義は、エコアイデア戦略を打ち出すことで、環境が経営そのものになったということである。自社の成長とCO₂削減（環境負荷削減）を両立させると明言したのである。こうして、経営評価への組み入れも行った。両者はトレードオフになる可能性もあるが、その分（環境に取り組んだ分）利益を出さなくては行けない。現在の利益から削ってでもCO₂対策をする。利益を削らないで環境対策をするということは基本的にあり得ない。当然、増産を続けながらも環境負荷を増やさないとこの難題に答えを出している事業はまだなく、永遠に挑戦し続ける課題であると認識して

いる。増産したら CO2 や廃棄物の排出増量との戦いである。一方両者のバランスを取らなくてはいけない社会であるとも認識している。そういう認識を製造事業所であるドメイン会社のトップが重視し、様々な情報を逆に環境部が要求される機会が既に増えているという。

最も社会からの要請が強く、同社が取り組まなければならない項目はまずは CO2 だと認識して、エコアイデア戦略を打ち出した。それによって、業績評価指標として CO2 を設定したのである。また今回の 30 万トン削減はトップダウンで決定している。ボトムアップで決定するともう少し目標値が低く設定されただろう。そうしたところからも、この設定に関してネゴはなかったと判断してよい。この難易度は 4 か 5 レベルである（満点は 5）。従来の活動で CO2 削減に焦点を当てた設備投資をすることはほとんどなかったが、現在ドメイン会社は設備投資をするときには CO2 削減効果も十分に確認した上でなければ決済しなくなっているという。着実に活動にまで戦略が反映されていると言って良い。経営評価で示している「2006 年度比で CO2 を 30 万トン削減すること」は、CO2 は着実に減っており、現状では達成できそうである。

次なる大きな変化は、各ドメインのトップ層が環境をシビアな目で見えるようになったということである。ISO の導入の時とは全社的にもシビアさのレベルが違う。また、ドメイン会社の下にビジネスユニットがあり、ビジネスユニット単位の給与にどう反映させるのかはドメイン長に任されている。つまり、業績評価結果が悪かったビジネスユニットだけ給与を下げるのか、全ビジネスユニットで責任を取るのかは、ドメイン長の判断に委ねられている。お金を稼ぐと同時に従業員に給与を支払うことは、経営責任の一端としてドメイン長に権限委譲しているからである。

今後の課題は適正な目標値の設定の問題である。大学ではテストをすれば評価は点数として公平に出てくるが、企業は違う。半導体分野での 100 億とテレビ分野での 100 億では次元が異なる。そのあたりを考慮に入れた公平な目標値の設定は難しい。

5 小括

本節では、以上で取り上げた 4 社の事例の要諦を述べることにしよう。キヤノンは、元来、事業部間における競争意識の強い企業である。それは環境に関しても同様で、「他のライバル事業部がするのだったら、我々も取り組もう」という意識が強い。キヤノンの特徴は、社会環境業績評価結果の報酬システムへのリンクが徐々になくなっていった点である。それは、社会環境業績評価の実施の目的が、社内に改善活動を促進させることだからである。報酬システムと結び付けて、企業構成員に対して経済的に社会環境活動を動機付けることが目的ではない。各々の事業部が自らの欠点や特徴を知ること、よりよい社会環境マネジメントを展開していくことを何より重視している。

リコーは、三愛精神に基づいた社会環境活動を展開している。その継続的な展開のためには、当活動がコスト削減や売上の貢献にどれだけ結び付いているのかを把握しなくてはならなくなったのである。それ程までに、社会環境活動が社内で高まりを見せていたと捉えて良いだろう。2009年度調査によれば、リコーのサステナビリティ・マネジメント・コントロールの実施の目的は、立てた環境目標が確実に達成できるようにインセンティブを与えることである。実際報酬システムとの連携も存在する。ここからも、こうした動向は基本的に経済活動におけるマネジメント・コントロール・システムの構築と展開の方向性と類似しているとみなすことが出来る。

ソニーのサステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムには「GEMS (Global Environmental Management System)」と呼ばれる固有名詞が存在する。環境配慮型業績評価実施の理由は、①GEMSの確立、②環境行動計画を全社員の行動に結び付ける手段、③経営の根幹に「環境」を位置づけるという3つがある。社会環境配慮型業績評価結果と報酬システムとのリンクも存在する。業績評価結果は、課長以上の年収に反映されるのである。マネジャー以上の階層になればなるほど、業績連動の幅はより大きくなる。

パナソニックは、2007年の「エコアイデア戦略」の実施以降、大幅な活動の転換が起こった。2009年度中に2006年度比でCO₂を30万トン削減することを目標に、全社員が動き始めたのである。実際にパナソニックでは、「CO₂を出せば給料が減る」という意識が醸成され、その実現に向ける具体的な仕組みとして、社会環境業績評価システムを基軸とした、サステナビリティ・マネジメント・コントロールが展開しているのである。同社は自身が社会から最も要請されているのは、CO₂の削減であると認識し、エコアイデア戦略を策定・実行した。そして、社会環境業績評価システムの評価指標として、CO₂に関する評価指標を導入したのである。報酬システムと社会環境配慮型業績評価システムとのリンクは存在する。管理職（パナソニックでは「完月社員」と表現）の賞与に反映される仕組みとなっている。

IV 分析と結論

事例企業キヤノンと、リコー、ソニー、パナソニックは大きくシステムの設計の目的が異なることが理解できる。キヤノンは、企業内部で改善活動を促進することを目的として、サステナビリティ・マネジメント・コントロールを実施・展開している。リコー、ソニー、パナソニックは、報酬システムと業績評価システムのリンケージがあることから分かるように、経済的なインセンティブによって、社会環境活動を促進させることを重視している。興味深いことに、キヤノンは、2008年までは外部公表用のツー

ル(「サステナビリティ・レポート」)において、数値目標を掲げ、その達成状況を毎年報告していたが、2009年からその記載がなくなってしまった。これは、外部へのコミットメントに対する重要性が低くなり、サステナビリティ・マネジメント・コントロールを専ら内部管理向けに活用することに重点を置いたからではないかと分析している。これに対し、他3社は、外部公表用ツールにおいて、多様な環境負荷物質ごとに数値目標を掲げ、その目標達成に向けて、サステナビリティ・マネジメント・コントロールを展開している。とりわけ特徴的なのは、パナソニックである。同社は、CO₂を環境戦略の最重点課題として掲げ、業績評価指標にも導入し、その実施の結果を外部公表用のツールにて公表している。また、リコー、ソニーと異なり、多様な環境負荷物質や社会項目に従業員の意識を分散させることなく、「CO₂が増えれば、給料が減る」というシンプルなシグナルを送ることで、負荷削減に注力している。

キヤノンは、システムの設計の目的、運用面の実情を踏まえると、従業員の行動に具体的に影響を与えているという意味で、影響システムとして機能していることが理解できる。リコー、ソニーは、多様な環境負荷物質を正確に測定し、その結果を外部公表用のツールに公表して、企業外部へのコミットメントを重視しているため、設計面・運用面共に意思決定支援システムとして機能していることが理解できる。

特徴的なのは、パナソニックである。同社は、システムの設計面においては、業績評価システムの報酬システムとのリンクや、外部公表用のツールとのリンク、そこでの多様な社会環境負荷情報の詳細な開示などから、意思決定支援システムとして設計していることが明らかであろう。しかし、環境戦略としてCO₂の大幅な削減を打ち出すことを企業内外にアピールしたり⁵、業績評価指標にCO₂に関する指標を導入したりすることによって、同社がフォーカスを当てているのはCO₂であるということを企業構成員に強く意識づけることにも成功している。つまり、同社はシステムの設計面においては、意思決定支援システムとして、運用面においては影響システムとして巧妙にコントロールを展開していることが明らかとなった。

経営資源の委託の問題は、インタビュー結果から理解されるように、キヤノンは現場に経営資源を集中させ、マネジメント層には特に情報面の経営資源は少ない。トップ層にその情報が入手できれば、それに基づいたコントロールを展開することが予想されるからである。リコー、ソニーはマネジメント層にコントロール可能な、質の高い情報的経営資源が入手されていると推察される。しかし、リコー、ソニーは、多様な社会環境情報を複雑なままにコントロールしている。これに対してパナソニックは、質の高い社

5 同社のCO₂重視の姿勢は、社会環境報告書においても顕著に表れている。同社は、社会環境報告書において、複雑で多様な社会環境負荷物質の開示を行いながらも、自社の最も重視して取り組むべき課題は、CO₂の削減であるとし、各年度の進捗状況と結果をそこで明記している。

会環境情報に基づいて、サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの精緻化を図るだけでなく、従業員に対して我々が優先的に取り組むべき課題を明示し、意識付けとして成功している。そのため、経営資源は下位組織と上位組織双方に適度に分散されていると判断できる。

では、いずれの企業が最も効果的にコントロールを展開しているだろうか。キヤノンのコントロールは、サステナビリティ・マネジメントにおいてやはり初期段階として位置付けられるだろう。確かにキヤノンの古田氏の発言の通り、改善活動を促進して、よりよい社会環境マネジメントを展開することが企業にとって重要かもしれない。しかし、その企業内ではそれで良いかもしれないが、企業は社会的な存在としての側面も存在する。社会から社会環境配慮を実施している企業として認知され、持続的な経営資源の提供を受けなければ、本質的に社会環境活動の長期的な展開は難しい。やはり、企業はあくまで利潤追求が重要な経営課題であるため、社会環境問題にどの程度取り組み、どの程度の成果を上げたのかを社会に報告することは非常に重要なことなのである。リコー、ソニーのコントロールは、将来志向的である。確かに、多様な社会環境負荷を算出し、報告している点は、社会への誠実なコミットメントを重視している点で評価できる。しかし、やはり社会環境問題は経営の中核的な課題ではないことが多いため、特に経済活動に中心的な関心を抱くステークホルダーからは、社会環境情報は専門的知識の高度さから、活動の内容やレベルの高さまでは理解しにくい。そういった意味で、リコー、ソニーは将来を見据えた社会環境情報開示を行っていると言える。これに対して、パナソニックは、現代社会において最も重要かつ自社が取り組むべき課題はCO₂であると旗印を掲げ、その削減に全社的な経営資源を投入している。やはり、冒頭でも述べたとおり、企業は社会全体の観点から経営活動を展開することは限界があるため、少なくとも現段階では、少数の社会環境問題の改善・解決に向けて集中的にそれを投入することが重要ではないだろうか。そうした観点からは、やはりパナソニックのコントロールは最も効果的ではないかと考えている。パナソニックは企業外部に対しては、多様な社会環境情報を正確に公表する一方で、内部に対してはシンプルなシグナルを的確に発信し、彼らの行動に具体的な影響を与えている。そして、実際2009年度末には、CO₂の削減目標を達成し、エコアイデア戦略を成功させている。そうした意味で、システムの設計面においては意思決定支援アプローチ、システムの活用面においては影響アプローチが最も効果的ではないかと考える。

V 含意と今後の課題

本論文では、サステナビリティ・マネジメント・コントロールの類型と権限の移譲の

程度に関する関係を明らかにすることを目的とした。研究方法は複数ケース・スタディ法で、事例企業は、キヤノン、リコー、ソニー、パナソニックである。分析フレームワークは、廣本(1986; 1989)の意思決定支援機能と影響機能に関する理論を活用した。結果として、サステナビリティ・マネジメント・コントロールには、3つの類型が見られ、システムの設計と運用の観点から分類すると、設計・運用ともに影響アプローチを用いているのが、キヤノン、設計・運用ともに意思決定アプローチを用いているのが、リコーとソニー、設計面では意思決定支援アプローチ、運用面では影響アプローチを用いているのがパナソニックであることが明らかとなった。この類型を踏まえた上で、権限移譲との関係を見ていくと、設計・運用両面にて影響アプローチを用いているキヤノンは、現場への権限の移譲の程度が高く、設計・運用両面にて意思決定支援アプローチを用いているリコーとソニーは、権限の移譲の程度が低く、設計面においては意思決定支援アプローチ、運用面においては影響アプローチを用いているパナソニックは、権限を下位組織に中程度に委譲していることが明らかとなった。

本研究の含意は、基本的に本論文では、サステナビリティ・コントロールの類型と権限委譲の関係について検討したが、この類型化によって、コントロールの1つの発展段階を示すことが出来たのではないかと考えている。つまり、企業がまず社会や環境問題に対して取り組む際には、トップには定式化した情報が少ないのが通常である。そのため、自社と社会環境との狭間に常にさらされている現場からの情報を入手することが重要である。そのため、初期段階においては現場に大きく権限を委譲し、ある程度自由に従業員に活動させるのである。その間、トップは、自由にさせるだけでは企業自体のサステナビリティ・マネジメントの発展性は低い。対話とディベートを通じて、従業員からの現場情報を入手すると共に、全社的な方針を従業員に伝えることにより、完成度の高いサステナビリティ・マネジメントを志向することが出来るのである。そうしたインタラクションを通じて、ある程度客観性が高く、公正で公平な情報が入手できれば、リコーやソニーのように、マネジメント・コントロールに、社会環境の要素を導入すれば良いのである。しかしそれだけでは不十分である。自社の取り組むべき優先的な社会環境課題を明確に戦略として設定し、それを企業内外に発信することが重要である。それは、社会環境問題は複雑かつ多岐に渡るだけでなく、一企業が一過性で取り組めるほど簡単な問題ではないからである。しかも、企業の社会環境課題に投入可能な資源は限定的である。そのため、企業が本格的に社会環境問題に対して取り組もうとすれば、課題に焦点を当てて、長期継続的に取り組んでいくことが重要なのである。

本研究から、日本においてもサステナビリティ・マネジメント・コントロールの事例

6 こうした事例の典型例が、安藤(2014)に挙げたシャープ株式会社である。

が一部の先進的な企業を中心に普及していることが理解できるであろう。しかし、本事例はまだまだ一部の最先端の事例であり、今後日本企業に環境経営を進展させていくためには、こうした事例を大企業のみならず、中小企業にも普及させていくことが重要である。例えば、國部・篠原(2012)は、パナソニックの「ECO-VC」制度を事例に、サプライヤーに環境評価を実施することで、環境配慮を拡大させていく動向を報告している。また、中畠・木村(2014)では、マテリアルフローコスト会計の情報をバイヤーとサプライヤー間で共有することにより、サプライチェーン全体で環境負荷を削減させていこうとする動向を聞き取り調査で報告している。また、先進的な海外企業のサステナビリティ・マネジメント・コントロールの実務に関する研究も別途筆者は取りまとめを行っている。日本企業に関する事例を着実に積み重ね、海外先進企業からの優れた知見を積極的に取り入れることによって、日本企業はサステナビリティの実現可能性をさらに高める可能性がある。

参考文献

- [1] Anthony, R. N., Dearden, J., and Vancil, R. F. (1965) *Management Control Systems*, Irwin.
- [2] Anthony, R. N., (1988) *Management Control Function*, Harvard Business School Press.
- [3] Van Veen-Dirks, P., (2010) "Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers -," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, No.2, PP.141-164.
- [4] 安藤崇「環境配慮型業績評価手法の展開」神戸大学大学院経営学研究科博士論文、総81ページ。
- [5] 安藤崇(2014)「新たなエコ・コントロール・システムの展開可能性-シャープを事例として-」『社会関連会計研究』第26号、2014年、1-11ページ。
- [6] 遠藤昌明(2003)「特集 環境で業績評価、人事評価」『地球環境』第34巻第7号、41-57ページ。
- [7] 廣本敏郎「わが国製造企業の管理会計 -1つの覚書-」『ビジネスレビュー』(一橋大学)、第33巻第4号、1986年、64-77ページ。
- [8] 廣本敏郎「管理会計システムの再検討」『會計』第136巻第5号、1989年、25-36ページ。
- [9] 伊丹敬之・加護野忠男(1993)『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社。
- [10] 川野智弘(2001)「Interview 環境経営を語る ソニー・佐野角夫 執行役員上席常務 環境対応の充実度が管理職の給与に響く」『地球環境』第32巻第3号、34-36頁。
- [11] 経済産業省『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省、2002年。
- [12] 國部克彦・篠原阿紀「環境配慮型サプライチェーンの先端ケース研究-パナソニックのECO-VC活動-」『国民経済雑誌』第205巻第5号、2012年、17-38頁。
- [13] 國部克彦・中畠道靖「リコーの環境会計-ベストプラクティスの研究-」『国民経済雑誌』(神戸大学)第188巻第3号、2003年、41-56ページ。
- [14] 中畠道靖・木村麻子「サプライチェーンへのMFCA活用の課題 -バイヤー企業とサプライヤー企業とのヒアリング調査を通じて-」『原価計算研究』第38巻第1号、2014年、59-69ページ。
- [15] 佐久間健『CSR戦略の方程式-ホンダとリコーの地動説経営-』生産性出版、2008年。
- [16] 多田博之「ソニーの環境経営と業績評価システムについて」(『環境経済・政策学会2001年大会 環境経営特別セッション 環境経営評価の現状と課題-内部評価と外部評価の接点を求めて-』財団法人地球環境戦略研究機関関西研究センター、2002年)、24-45ページ。
- [17] 高田功「特集 エコマネジメントの新潮流 [環境] を業績評価項目に組み込む -ソニーと大阪ガスが新制度を導入-」『地球環境』第32巻第4号、2001年、42-45ページ。

参考資料

- [1] キヤノン株式会社『キヤノン環境報告書 2001』2001年。
- [2] キヤノン株式会社『キヤノンサステナビリティ報告書 2003』2003年。
- [3] キヤノン株式会社『キヤノンサステナビリティ報告書 2009』2009年。
- [4] 株式会社リコー『リコーグループ 社会環境報告書 2001』2001年。
- [5] 株式会社リコー『リコーグループ 社会環境報告書 2002』2002年。
- [6] 株式会社リコー『リコーグループ 環境経営報告書 2003』2003年。
- [7] 松下電器産業株式会社『2001年度 環境報告書』2001年。
- [8] 松下電器産業株式会社『有価証券報告書』財務省印刷局, 2002年。
- [9] 松下電器産業株式会社『2002年度 環境報告書』2002年。
- [10] 松下電器産業株式会社『環境経営報告書 2003』2003年。
- [11] 松下電器産業株式会社『松下電器グループ・環境経営報告書 2004』2004年。
- [12] パナソニック株式会社『パナソニックグループ エコアイディアレポート 2009』2009年。
- [13] ソニー株式会社『環境報告書 2001』2001年。
- [14] ソニー株式会社『社会・環境報告書』2002年。
- [15] ソニー株式会社『社会・環境活動報告 2003年3月期』2003年。