

統合パフォーマンス管理 (IPM)

戦略を推進し、従業員を引き込む



著者

国際公認会計士協会

Association of International Certified Professional Accountants®

Nancy Marc-Thrasybule、CPA、CGMA、
アソシエート・テクニカル・ディレクター

Peter Spence、FCMA、CGMA、
アソシエート・テクニカル・ディレクター

Raluca Stroe、研究開発マネージャー

Ken Witt、CPA、CGMA、
アソシエート・テクニカル・ディレクター

持続可能な開発のための世界経済人会議

Andy Beanland、シニア・コンサルタント
価値の再定義

Khaliun Purevsuren、アソシエイト
価値の再定義

Valentina Baiamonte、シニア・アソシエイト
価値の再定義

お問い合わせ先

本レポートに関するご見解、お問い合わせ、今後の調査へのご関心などございましたら、下記までご連絡ください。

国際公認会計士協会

Peter Spence、FCMA、CGMA、アソシエイト・テクニカル・ディレクター
Peter.Spence@aicpa-cima.com

持続可能な開発のための世界経済人会議

Fiona Watson、シニア・ディレクター、価値の再定義
watson@wbcsd.org

お問い合わせ先

4 前書き

5 目次

7 IPMフェーズ2 - パフォーマンス・マネジメント再考

8 IPMフレームワーク概要

13 IPMフレームワーク構成要素

リーダーシップ

プロセス

パフォーマンス文化

リソース管理

33 経営情報

37 パフォーマンス

40 IPM成熟度モデル

付録A - 図解例

付録B - ストロング型マトリックスの概念

52 定義

54 謝辞

55 免責事項

56 IPMについて

57 参考文献

1 前書き

2021年、AICPA®とCIMA®は、国際公認会計士協会として、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）とともに、「[Reimagining Performance Management](#)」を発表しました。これは、現代のビジネス課題に応えるためにパフォーマンス管理がどのように進化すべきかを探求する旅の中での最初の重要な成果物でした。その調査報告書の中で、私たちは、世界中の企業がパフォーマンス管理に苦慮しているのは、戦略、オペレーション、パフォーマンス、インセンティブ、そして人材の間に断絶があるからだという事実を明らかにしました。また、リーダーたちがチームや個人の目標を組織の戦略的な目標と結びつける複雑さに直面していることも特定しました。私たちの分析によると、リーダーは、パフォーマンスと向上心の新しい文化の中で、戦略、パフォーマンス、インセンティブを積極的かつ意図的に融合させる必要があることがわかりました。

2023年の世界情勢を見ると、企業は従来の業績管理手法を超えて考える必要があるという私たちの見解が再確認されます。前例のないペースで進む規制の変更と、サステナビリティと環境・社会・ガバナンス（ESG）に関するレポートの自主的なものから義務的なものへの移行は、持続可能な業績とともに財務的な利益も確保するよう企業に求めるステークホルダーの圧力の高まりと相まって、人材がシステムとビジネスの変革の中心にいることを裏付けるものとなっています。

この第2のレポートでは、企業や個人がパフォーマンス管理をどのように理解し、実行していくべきか、その方法を進化させ続けるための過程です。私たちは、確立された成功事例を基盤とした統合パフォーマンス管理（IPM）のフレームワークを開発しました。

このフレームワークが、戦略への従業員の関与を改善することを通じて、より包括的で全体的なパフォーマンス管理の方法へと企業を導くことを期待しています。この新しいフレームワークは、人材がビジネスモデルや長期的な価値創造に与えるプラスの影響を最大化することで、サステナビリティやESG目標を含む企業の戦略や目標を達成するための指針となるよう設計されています。このフレームワークは、企業が関連するESG要素を組織の経営情報、意思決定、リソース配分プロセスに統合することを支援します。そして、おそらく最も重要なことは、このフレームワークは、戦略、パフォーマンス、パーパスに参与する労働力を育成するという役割を果たすということです。

本レポートは、IPMに向けた重要なマイルストーンとなります。この勢いをもって、私たちは、組織変革を大規模に推進するために、集団的かつ協動的に取り組んでいきます。私たちは、IPMへの道を歩む会員と専門職を次のような形で支援していきます。実施ガイダンス、トレーニングリソース、継続的専門能力開発ツールを開発します。

変動が激しく、不確実で、複雑で、曖昧な世界におけるパフォーマンス管理を成功させるために、IPMへの道を歩み始めるよう、私たちは企業に呼びかけます。

Dr. Ian Selby
Vice President — Global Management Accounting
Research and Development
AICPA & CIMA

Pepijn Rijvers
Executive Vice President, Redefining Value
持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）

2 目次

AICPA & CIMAとWBCSDが開発したIPMプロジェクトの [フェーズ1](#) では、企業が意思決定と経営戦略の実行に苦慮していることが確認されました。これまでの調査では、70%~80%の企業が戦略の潜在能力を十分に発揮できておらず、戦略に対する理解や関連性が一般的に不足していることが指摘されていました。¹ フェーズ1に当たり私たちは、企業が主に金融資本に焦点を当てていると仮定した。従って、私たちの仮説は、(1) どのように価値が創造され、あるいは破壊されるかを理解するために(そして意思決定に影響を与えるために)、関連する資本を徹底的に統合している企業はほとんどないということ、そして(2) [人的資本](#)は、他のすべての資本の価値を(プラスにもマイナスにも)動かす資本であるということでありました。

前述の通り、私たちのフェーズ1調査では、従業員エンゲージメントとマルチキャピタル戦略の実行が引き続き問題であることが浮き彫りになりました。調査で明らかになった成功への継続的な障壁には、次のようなものがあります。

- ▶ 企業は従業員のエンゲージメントとエンパワメントに引き続き苦戦している。
- ▶ チームと従業員の活動と戦略の間に明確な見通しを持たせ、権限委譲された意思決定と結果に対する説明責任に対する信頼を醸成することは、依然として困難である。
- ▶ 戦略目標を毎年チームや個人に下ろしていくプロセスは、官僚的であり、協力や協調の欠如によって制限されることが多い。
- ▶ このようなタテ割り意識は、革新的イニシアティブの資金調達など、リソース配分の決定にも支障をきたす。
- ▶ 組織の上層部におけるインセンティブは、事業全体の成功とうまく連動しているが、この連動は組織の権力階層の下層部では弱まっている。

- ▶ 従業員のパフォーマンスを企業のパフォーマンスと結びつけ、協力・協調することが重視されているにもかかわらず、ほとんどの企業では、財務と人事(HR)が別々のタテ割り組織で動いている。
- ▶ 経営陣の意思決定に使用される情報は、ガバナンスに提供される情報と整合性が取れているが、非財務データ、特に環境問題や社会問題に関連する課題が残っている。

加えて、新たな圧力により、ビジネスリーダーが組織のパフォーマンスを管理するために必要な考え方が変化しています。

- ▶ 財務資本と非財務資本の両方を戦略に統合することへの期待が高まっている。これには、ネットゼロへのイニシアティブやネイチャーポジティブに向けた進捗の実証、その他のESG目標が含まれる。
- ▶ 消費者は、持続可能性とESGの問題をますます意識するようになり、その価値観と懸念を共有する企業との交流を望むようになっている。企業は、変化する期待に応えるために事業モデルを見直す必要がある。
- ▶ 企業は、[マルチキャピタル](#)にまたがる重要課題への影響と依存について報告するよう、ますます圧力を受けている。この圧力の多くは、投資家やその他のステークホルダーグループから来るものであり、会計基準や規制要件に反映されつつある。
- ▶ 株主がこうしたファクターに敏感になってきているため、取締役会は株主の期待に応えるべく事業を位置づけている。同時に株主は、事業が利益を上げ、フリーキャッシュフローを生み出し、長期的に存続し繁栄することを望んでいる。利益とフリーキャッシュフローが、[非財務資本](#)の効果的、経済的、持続可能な利用と生産の成果であることを、株主は次第に知るようになっていく。
- ▶ 世界的な規制や基準設定の状況は急速に進化しており、ESG要因の管理・開示に関する追加的な要求事項が企業に課せられつつある。

—2023年6月、IFRS®財団に新設された国際サステナビリティ基準委員会は、最初の2つの基準、IFRS S1「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する一般要求事項」とIFRS S2「気候関連の開示」を公表した。²

—世界中の規制機関が、積極的に情報開示要件を策定し、義務付けている。英国では、金融行動監視機構（FCA）が上場大企業の気候変動開示に関する規則を定めるなど、多くの報告要件が定められている。米国では、証券取引委員会（SEC）が「The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors」と題する広範な計画を策定している。³世界の他の主要な資本市場でも、同様の開示要件が既に課せられたか、課せられつつある状況である。

—おそらく最も注目すべきは、欧州連合（EU）において、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）が、欧州市場に参入しているすべての企業に対し、ダブルマテリアリティの観点から、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）に従って報告することを求めていることである。これは、持続可能性の問題が企業に及ぼす影響を考慮することを要求するもので、しばしば「アウトサイドイン」の視点と呼ばれるが、企業が「インサイドアウト」の視点を取り、組織が環境、社会、経済に与える影響を評価することも求めている。⁴さらに、EUの企業持続可能性デューデリジェンス指令（CSDDD）は、従業員250人以上の企業に対し、長期的な企業戦略の中で気候中立移行計画を実施し、開示することを義務付ける可能性がある。⁵

これらの要素は、IPMプロジェクトの第2フェーズの根拠を補完するものです。今時、企業は、成功を財務的なものだけで測ることができなくなった世界に適応する必要があります。また企業は、株主に利益をもたらす、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会を含むステークホルダーに長期的な価値を創造することへの期待の高まりに応える必要があります。

企業は、長期的なレジリエンスを高め、新たなリスクを評価し、適応し、軽減することで、この変化する状況の中で繁栄することができます。関連する非財務的資本を意思決定に統合することや、戦略の背後にある従業員の潜在能力を十分に発揮させることに苦慮しているというフェーズ1の知見を踏まえると、このような複雑性の増大が、本調査のフェーズ2での焦点となっています。

3 IPMフェーズ2 — パフォーマンス管理再考

フェーズ1で得られた知見に基づき、IPMプロジェクトのフェーズ2の目的は、パフォーマンス管理を再考し、従業員を戦略に関与させ、パフォーマンス指向の文化を創造するためのIPMフレームワークを開発し、強靱で、持続可能で、革新的なビジネスにつなげることです。

上述の通り、企業には多くの新たな圧力がかけられており、AICPA & CIMAとWBCSDが2021年にIPMフェーズ1の調査結果を発表して以来、世界は大きく変化しています。現在、企業価値の90%は 無形資産⁶で表されると推定されています。つまり、価値はもはや物的資産で測られるのではなく、人々の思考、経験、専門知識によって測られるのです。成功は、有能で、パーパスへの意識を持って仕事にイニシアティブ、事業の目的と目標に沿った人材によってもたらされます。IPMフレームワークが活用し、保全し、最適化しようとするのは、この無形の価値です。

進化する状況をフェーズ1の知見とフェーズ2の方向性と照合するため、追加調査を実施し、企業がこの進化する状況にどのように対応しているかを探り、IPMフレームワークの開発への影響を調査しました。主要企業のエグゼクティブ25名とのインタビュー、50名以上の参加者との7回の会議、WBCSDメンバー企業によるステアリンググループの設立が行われました。

インタビューと会議では、参加企業におけるESGの認識、戦略、リスク、ガバナンスの検討、ESGの組織への組み入れ方、企業文化、目標の整合性、インセンティブの取り決めといった経営上の要素など、様々な質問やトピックが取り上げられました。インタビューとステアリンググループから得られた知見は、フレームワークの策定に役立ち、これらの議論の要約は本書全体を通してご覧いただけます。



4 IPMフレームワークの概要

IPMフレームワークは、上級経営幹部、特に戦略実行、財務、サステナビリティに積極的に関与するエグゼクティブ向けに設計されており、戦略実行に焦点を当てた組織への転換を促し、パフォーマンスの評価と管理方法に関する既存の考え方に挑戦することを目的としています。このフレームワークは、あらゆる規模、あらゆる業種、あらゆる地域の組織に適用可能です。しかし、IPMフレームワークを実施するための期間と難易度は、個々の組織の状況と熱意によって異なります。

IPMフレームワークは、組織のパーパスと価値観に沿ったパフォーマンス管理システムを導入するためのロードマップを提供します。このフレームワークは、マルチキャピタル、マルチステークホルダー、長期的価値創造の原則を包含し、従業員をその中心に据えています。

このフレームワークの目的は以下の通りです。

- ▶ ビジネスモデルの機能と長期的な価値創造に人的資本がもたらすプラスの影響を最大化することで、企業を戦略達成に導く。
- ▶ 企業が戦略目標を実行するためにマルチキャピタルアプローチを採用することを支援し、組織の各レベルにおいて誰がその目標達成に責任を持つかをより明確にする。
- ▶ 企業が戦略から関連するESG要素を組織の経営情報、意思決定、リソース配分、業績管理プロセスに組み込むことを支援する。
- ▶ 組織のパーパス、価値観、戦略目標に沿った企業文化を醸成し、戦略に関与する人材を育成する。

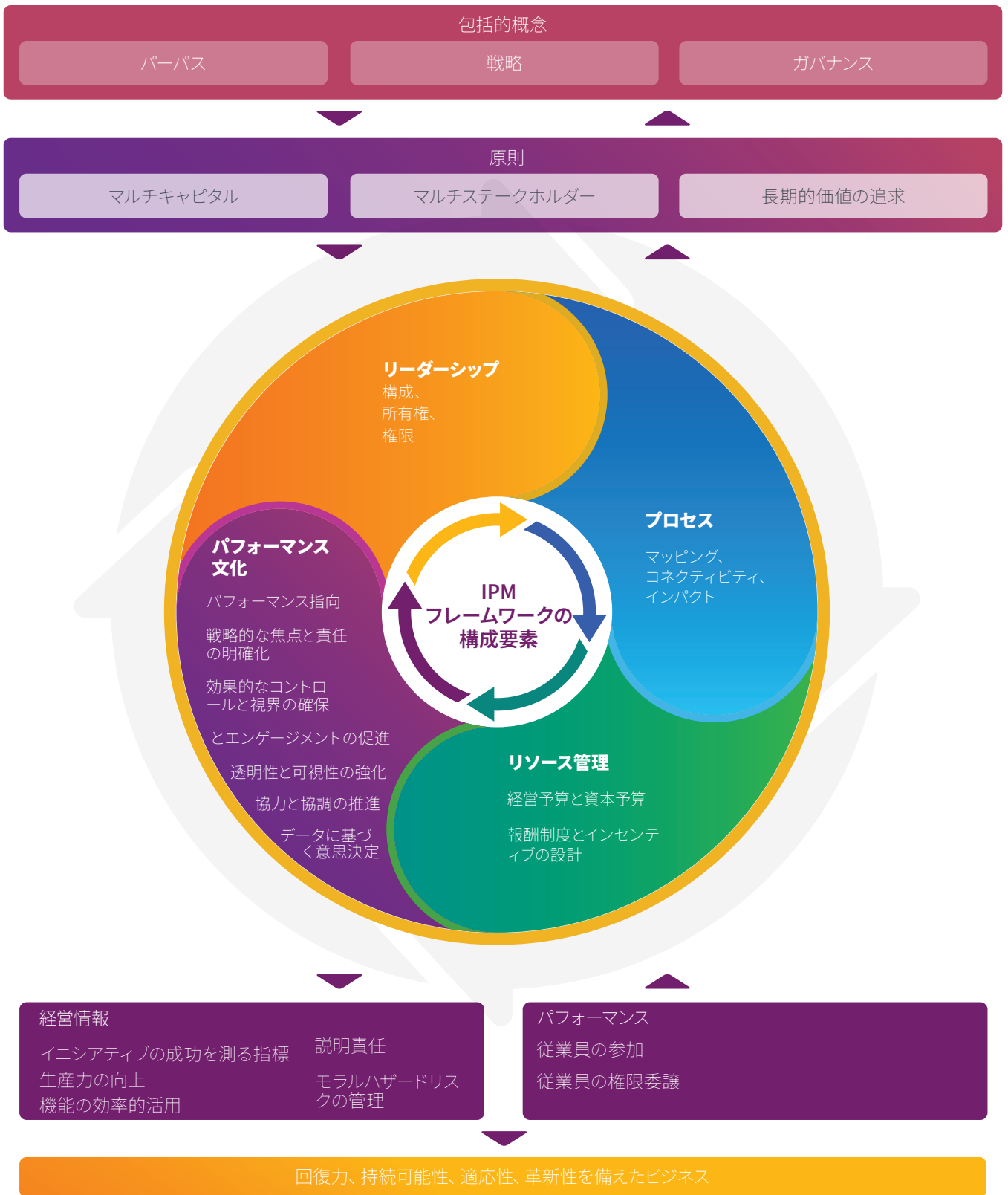
- ▶ 個人とチームの業績を、企業の業績、戦略、パーパスとより密接に結びつけることによって、あらゆるレベルの個人にとってインセンティブを有意義なものにし、モチベーションを高める。

IPMフレームワーク (図1) には以下のものが含まれません。

- ▶ 包括的な概念 — IPMフレームワークは、明確で定義された組織のパーパス、強固な戦略、効果的なコーポレート・ガバナンスに基づく戦略の実行と精緻化に重点を置く。
- 原則 — IPMフレームワークは、マルチキャピタル、マルチステークホルダー、長期的価値創造の原則を包含する。IPMフレームワークは、戦略のパフォーマンスに関する継続的なフィードバックのメカニズムを提供し、幅広いステークホルダーに価値を提供するための戦略の改良をサポートする。
- 構成要素 — IPMフレームワークには、リーダーシップ、文化、リソース管理、プロセスに関連する構成要素が含まれる。フレームワークは、各構成要素が戦略の実行に関するフィードバックループを提供することで、継続的かつ循環的な適用を必要とする。
- 経営情報とパフォーマンス — IPMフレームワークの構成要素は、効果的な戦略実行への洞察を促す経営情報の提供を促進する。また、従業員を引き込み、力を与え、信頼を構築することで、パフォーマンスの発揮を促進する。

IPMフレームワークは、[IPM成熟度モデル](#)(第8章)によってもサポートされており、従来のパフォーマンス管理からIPMアプローチへの移行に関するガイダンスを提供しています。

1 - 統合パフォーマンス・マネジメント (IPM) フレームワーク



4.1 包括的な概念： パーパス、戦略とガバナンス

フレームワークの包括的な概念は、パーパス、戦略、ガバナンスです。これらの要素は、IPMアプローチへの移行を成功させたいと考える企業にとって必須条件であると考えられています。パーパスのステートメント、戦略、効果的な企業ガバナンスの開発を支援する既存のリソースが多数ありますが、これらの概念に関するガイダンスは、このフレームワークの範囲を超えています。

しかし、これらの包括的な概念は、以下に示す理由から不可欠といえます。

- ▶ **パーパス** — パーパスのステートメントは、組織とその従業員が他のステークホルダー（顧客、サプライヤー、株主、地域社会、その他の関心グループ）のために何を提供するかを表現する。意義深く記憶に残る企業パーパスは、事業が存在する理由を定義し、意思決定を導き、パフォーマンス文化を創造する上で非常に貴重なツールとなる。IPMフレームワークは、企業パーパスを事業運営のあらゆるレベルにとって意味のあるステートメントに変換するためのものである。
- ▶ **戦略** — 戦略は、事業の優先順位と方向性を設定する。マルチキャピタルアプローチを採用することは、短期的な財務資本と業務または機能の卓越性を優先する結果を超えて、戦略的な目標の幅を広げる戦略的な焦点を採用することを含む。組織戦略のつながりと理解の欠如は、成功への大きな障壁となる。戦略を組織の全レベルで一貫して理解することが重要である。従業員が戦略を理解し、自分の役割との関連性を理解すればするほど、従業員はより積極的に取り組むようになる。IPMフレームワークの中心は、これらの概念を事業運営のあらゆるレベルに統合し、事業のあらゆる場所で従業員に浸透させることである。
- ▶ **ガバナンス** — ガバナンスとは、パーパスと戦略をどのように企業内に組み込み、所有し、管理するかということである。マルチキャピタルの視点を取り入れた戦略的な焦点は、組織の統治方法を再考することを必要とする。ガバナンスはまた、組織の業績がどのように評価され、投資され、戦略的な課題・機会の検討の方法も包含する。⁷

IPMフレームワークは、監査委員会の重要な責務であるパフォーマンス管理プロセスの可視化に焦点を当てています。ガバナンスの重要な構成要素であることに加え、リスクと機会に対する認識の向上は、戦略への関与を高める副産物となります。リスクを認識した環境での継続的なパフォーマンスに関する会話は、リスクを軽減し、新たな機会を創出し、戦略的なイノベーションを特定し、パフォーマンスを促進することができるフィードバック・ループを創出します。IPMフレームワークは、業務運営リスク管理と企業のあらゆるレベルでのイニシアティブを統合するものと言えます。

フェーズ2における優良事例の発見 — ESGを戦略とガバナンスに統合

フェーズ2調査の参加者は、ESGや持続可能性の意欲を企業の戦略やガバナンス・プロセスに統合するために行ったいくつかの実践を強調しました。これらには以下のようなものがあります。

- マテリアリティ分析を活用して新たに浮上するESG課題についての広範な理解を深め、このプロセスを用いて影響力の大きいトピックに対する行動の優先順位を決定する。
- 全てのプロジェクトが戦略に結びつけられ、ESG目標と整合することを保証するステージゲートとして機能する「サステナビリティボード」を設立する。
- 内部監査部門を重要なビジネスパートナーとして活用し、ESG目標を含む戦略的な目標が、業務管理情報や意思決定プロセスとどのように整合しているかを評価する。
- 特定のESGリスク（例えば気候変動や脱炭素化）に過度に重点を置き、他のESGリスク（従業員のエンゲージメント、福祉、エンパワーメントなど）を損なわないようにすることで、全体的に考えることの重要性を強調し、資本配分がコミットメントと潜在的な影響を反映するようにする。
- 組織内の上下にわたる情報の流れを開発し、ESGのコミットメントが戦略的および運用的なレベルで達成されていることを確認する。これにより、リーダーは組織全体でコミットメントが理解され、ビジネスのあらゆるレベルの実践に反映されているかどうかを評価できる。

4.2 原則：マルチキャピタル、マルチステークホルダー、長期的価値の追求

IPM フレームワークは、組織が統合パフォーマンス管理アプローチに移行する際に採用すべき3つの原則を包含しています。これらは以下の通りです。

- ▶ **マルチキャピタル** — マルチキャピタルアプローチは、企業がそのパーパスを達成し、ビジネスモデルを支え、戦略を実行するために依存するすべての主要な資本（キャピタル）を特定することを目指す。考慮事項には、環境的・社会的影響の会計処理、意思決定における許容範囲やプラネタリーバウンダリーの考慮、代替不可能な影響（例えば環境に対する負の影響が正の影響により相殺されない場合）の特定などが含まれる。
- ▶ **マルチステークホルダー** — マルチステークホルダーアプローチは、組織が株主、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、政府など、幅広いステークホルダーに対して価値を創造することを認識する。考慮事項には、異なるステークホルダーグループの利益のバランスを取り、さまざまなステークホルダーへの影響を検討することが含まれる。例えば、株主は予測可能で安定した競争力のあるリターンを好むが、短期的な利益のために行われた決定は、長期的な事業見通しや他のステークホルダーに結果的に悪影響を及ぼす可能性がある。
- ▶ **長期的価値** — 最終的に、あらゆるビジネスの長期的な成功は、繁栄する社会に依存する。ESGやサステナビリティの要素は、既に企業にその影響を検討させており、そのような重要な外部性を長期的な事業の成功に関する思考に統合することによって、株主やその他のステークホルダーの価値を継続的に高める戦略を策定することを促している。

このIPMアプローチは、国際統合報告評議会（IIRC）が定義する**統合思考**の概念と一致しています。これは、組織がそのさまざまな事業単位や機能単位と、組織が使用するまたは影響を及ぼす資本との関係を積極的に考慮することを意味します。統合思考は、短期、中期、長期にわたる価値の創造、維持、または喪失を考慮した統合的な意思決定と行動につながります。⁸

5 IPM フレーム ワーク構成要素

企業がパーパス主導型であり、マルチキャピタル、マルチステークホルダーの要素を戦略に組み込んでいる限りにおいて、フレームワークの構成要素は、企業が従業員をよりよく関与させ、生産的で戦略的に焦点を絞った業務を通じて戦略を実行することを可能にします。フレームワークでは、次の項目を取り上げています。

- ▶ 戦略への集中を高めるためのリーダーシップの構成、オーナーシップ、権限のオプション
- ▶ 戦略とビジネス活動、プロセス、プロジェクトとの関連性をマッピングし、特定するためのプロセス
- ▶ 組織における戦略への継続的な関与とIPMコンポーネントの適用を促進するためのパフォーマンス文化
- ▶ 戦略と事業活動の結びつきを明確にすることによる、経営予算と資本予算の配分プロセス、報酬制度やインセンティブの有効性を改善するリソース管理

各構成要素については、以降のセクションでさらに詳しく説明します。

5.1 リーダーシップ： 構成、所有権、権限

IPMアプローチにとって最も重要なことは、組織の「権力構造」の転換です。これは、機能的な卓越性と戦略的な実行の間の組織の焦点のバランスに影響を与えるために、戦略的イニシアティブに関する責任、権限、所有権の移行を含みます。しかし、IPM フレームワークは、戦略的責任、所有権、権限に対する様々なアプローチに適用できるように設計されています。文献によると、主要な大手ハイテク企業は、権力構造の大幅な変更を検討し始め、統合モデルのようなプロジェクト志向の組織へと移行しつつあることがわかっています。⁹

以下は、リーダーシップの権限と戦略目標の所有権の特性の違いをまとめたものです。

- ▶ 「伝統的な」組織では、リーダーシップの主眼は機能的な卓越性に置かれている。エグゼクティブリーダーシップチームが戦略的目標を持ち、戦略的専門知識よりも機能的専門知識が重視され、権限は機能的エグゼクティブにある。
 - ▶ 「進化型」の組織では、戦略目標は、機能的責任と特定の戦略的責任の両方を担う機能的エグゼクティブが所有する（二重国籍）。私たちはこれを、機能的責任と戦略的責任の「ウィーク型マトリックス」（付録B）の一形態とみなし、戦略的イニシアティブの責任とその成功に対する説明責任が、機能的責任と釣り合っているとしている。
 - ▶ 「先進的な」組織では、戦略目標を所有し、戦略的プログラム所有者が存在する場合は、その所有者から助言を受ける機能別エグゼクティブが引き続き存在する。全体的な権限は引き続き機能的リーダーシップにある。私たちはこれを、機能的責任と戦略的責任を共有するウィーク型マトリックスをより強化した形とみなすが、そこでは、戦略的なイニシアティブ専任の所有者からの情報により、権限のバランスが保持される。
- ▶ 完全に「統合された」組織では、リーダーシップの権限と戦略目標の所有権の関係が逆転する。権限は戦略リーダーにあり、戦略目標は戦略執行役員（SEO）が所有し、戦略目標は「需要と供給」ベースで提供される機能的専門知識によって構築される。私たちはこれを、権限、責任、説明責任がSEOにあるストロング型マトリックスと呼んでいる。

エグゼクティブリーダーシップレベルで戦略目標の所有権を割り当てる「正しい」方法はありません。組織は、それぞれのニーズと目的に最も適したアプローチを見つけないければなりません。しかし、[IPM成熟度モデル](#)（第8章）は、エグゼクティブが自分たちのビジネスにとって何が最も効果的かを考えるのに役立つ、選択肢の要約を提供しています。

Givaudan — ガバナンスと報酬制度

私たちのパーパスである『Creating for happier, healthier lives with love for nature. Let's imagine together』は、私たちのすべての活動の中心にあります。

このパーパスは、持続可能な成長を推進するための指針であり、当社の事業戦略の中に組み込まれています。この戦略は、意欲的な財務目標を達成するためのロードマップを設定する一方で、私たちのパーパスにリンクした長期的なESGの目標を達成するためのものです。私たちのガバナンス体制は、持続可能なビジネスの成功を可能にする礎石であり続けています。

取締役会では厳選されたESGトピックについて討議します。ESGの側面を含む戦略は取締役会が策定・監督します。

エグゼクティブ・コミッティ (EC) は、ESGに関する野心を含む戦略の実行に責任を持ちます。ECのアジェンダには、戦略およびESGの側面に関連する進捗状況および決定事項の討議が含まれます。

サステナビリティリーダーシップチーム (SLT) は、サステナビリティ・グローバルヘッドが率いる主要なESGトピックの社内専門家チームであり、ECをサポートしています。SLTは、事業および機能リーダーが関連するESGに関する野心を達成するための支援を行います。事業部門と機

能部門のリーダーは、ESGに関する野心を戦略計画に統合し、事業とESGのアジェンダを実現するためにリソースを配分します。

私たちの報酬に関する方針は、この戦略に不可欠な要素であり、組織業績向上の重要な原動力です。私たちのパフォーマンスシェアプラン (PSP) は、パフォーマンスシェアの授与を通じて、事業の長期的な成果と私たちのパーパスに対する野心に大きく貢献するエグゼクティブおよび選ばれた上級管理職（上位500名の従業員）に報酬を提供します。

2021年1月1日以降、PSPアワードの計算に使用されていた売上高とフリーキャッシュフローという財務指標は、私たちのパーパスにリンクした非財務的ESG指標によって次のように補完されています。

- 80%の財務目標（売上高とフリーキャッシュフロー）
- 10%の環境目標（温室効果ガスの純排出量削減）
- 10%の社会的目標（従業員の安全とシニア・リーダーの多様性）

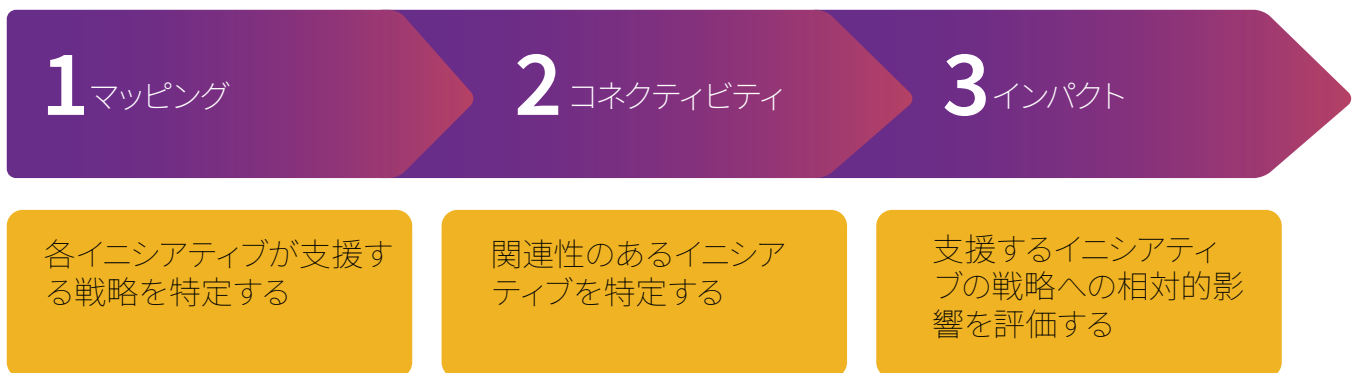
PSPで使用される財務および非財務指標はすべて厳密に測定可能であり、監査を受けています。

Givaudanによる事例提供

5.2 プロセス

IPMフレームワークには、組織戦略の達成に対するさまざまな戦略イニシアティブの相対的な影響を特定し、明確にするための3段階のプロセスが含まれています（図2参照）。このフレームワークの文脈では、[イニシアティブ](#)には戦略的な成功に寄与するさまざまな活動、プロジェクト、プロセスが含まれます。

図2 - 3段階のマッピングプロセス



この3ステップのプロセスでは、以下のように、戦略内のすべてのイニシアティブ間のコネクティビティと、各戦略内の接続されたイニシアティブに対する各イニシアティブの相対的な影響力を確立することを企業に提案します。

1. イニシアティブを戦略にマッピングする — マッピングとは、各イニシアティブが関連する、またはサポートする戦略を特定するプロセスである。
2. イニシアティブを他の支援するイニシアティブに接続する — コネクティビティはイニシアティブ間の関係を識別することを含む。例えば、事業戦略のひとつが「2035年までにネットゼロを達成する」である場合、支援するイニシアティブには、「カーボンアカウンティング」、「オフセット」、「サプライヤーやその他のステークホルダーの参画」などが考えられる。このコネクティビティは、1対1ベースまたは1対複数ベースであり、イニシアティブが他のイニシアティブを支援するかどうかをブーリアン値（真/偽）で表現する。

3. インパクトの評価 — インパクトの評価は、支援するイニシアティブがそれを支えるイニシアティブの成功に与える影響を評価し、同じイニシアティブに関連する他の支援イニシアティブとの関係におけるその影響についての合意に至ることを含む。このインパクトはパーセンテージで表現する。

これらの基本概念は、戦略に関する議論に従業員を参加させる鍵となります。イニシアティブ間のコネクティビティを確立することで、接続されたイニシアティブの所有者間で、これらのイニシアティブが戦略の実行と価値創造に与える影響（または貢献）について対話することが可能になります。

この3段階のプロセスでは、第1段階と第2段階の両方でリーダーが提起した共通の課題に取り組んでいます。

- ▶ より効果的なリソース配分([付録A](#)の例を参照) — イニシアティブを連結し、影響を評価することにより、リソースの効果的な配分、重複の削減、戦略実行に大きく貢献していない活動の特定が可能になる。

- ▶ 説明責任の向上 — コネクティビティにより、組織のすべてのレベルで説明責任が向上し、より明確な「見通し」が得られる。すべてのイニシアティブは、戦略内の少なくとも1つまたは他のイニシアティブによって支援されるか、またはそれを支援する必要がある。これにより、管理職は、自らの役割が戦略実行とどのように結びついているのか、また、自らの貢献が組織の成果にどのような影響を与えるのかを理解することができる。このコネクティビティが組織レベルで実施されると、戦略的なパフォーマンス、コスト、リターンに対するアカウンタビリティ（説明責任）が明確になる。

特定された潜在的な課題には、次のようなものがあります。

- ▶ 戦略にまたがる複数のイニシアティブ — イニシアティブ間のコネクティビティを確立する際の一つの課題は、イニシアティブが他の複数のイニシアティブと、場合によっては複数の戦略にまたがってつながっていることである。このような状況では、影響を受けるイニシアティブと戦略の間の複雑さを解決するための対話が必要となる。これは、単純化と優先順位の決定につながる可能性がある。
- ▶ 粒度 — もうひとつの課題は、このプロセスがもたらしうる粒度のレベルである。一方では、このプロセスが意味する意思決定の民主化は、このプロセスが可能にする権限委譲と相まって、粒度を戦略内の適切なレベルで解決できる問題にしている。あるいは、リーダーは、望ましいコネクティビティレベルに適したコネクティビティターゲットに一致させることで、粒度のレベルを制限することを希望することもできる。

イニシアティブのパフォーマンスを評価するために、IPMフレームワークでは、各イニシアティブに、本章の表1「IPMのためのイニシアティブの属性」に示すような属性を持たせることを提案しています。ESG要素を含むこれらの属性は、各イニシアティブが生み出す価値を議論し、よりよく理解することを可能にし、戦略への幅広い関与を促します。

戦略的なパフォーマンス、コスト、リターンに対する説明責任は、連結されたイニシアティブのマトリックスという文脈の中で決定され、実施される。従業員レベルでは、このコネクティビティが、戦略目標に関連する個人目標やチーム目標に反映される。これは、パフォーマンスを管理し、戦略への望ましい関与を促進するために重要なことである。

この3段階のプロセスから得られる見通し、エンゲージメント、説明責任の向上は、どのような組織レベルにおいても、インセンティブを有意義なものとし、モチベーションを高めるのに効果的です。

イニシアティブは、ESGの指標と目標だけでなく、財務やその他の業務上の指標と目標を持つこともあります。これらの目標間のトレードオフは、各戦略と整合され、各戦略内で一致します。すべての関連資本、すべての関連ステークホルダーの代表者に対する施策と目標は、計画段階で合意されたとおり、各イニシアティブに統合されます。イニシアティブの実行中に発生する可能性のある対立については、議論し、妥協点を見だし、結果を報告します。

イニシアティブの属性は、関連する会計期間にわたって（段階的に）記録し、経時的なパフォーマンスを把握することが望ましいです。これは、リソース配分とイニシアティブの便益の間に大きなタイムラグがある場合に特に重要です。

表1 — IPMのイニシアティブ属性

属性	説明
イニシアティブID/コード	一意の識別子。
名称	イニシアティブの名前。
概要説明	イニシアティブの概要、組織のパーパスとの適合性、資金を提供すべき理由など。
価値観	イニシアティブのチームメンバーの価値観と期待される行動に関する声明。
戦略	イニシアティブがサポートする戦略（マッピング）。
イニシアティブの所有者	イニシアティブの所有者は時間の経過とともに変更される可能性があり、結果と所有者がリンクしていることを確認するために記録する必要がある。
財務ビジネスパートナー	イニシアティブ所有者間の会話をサポートする。
コスト	会計期間にわたって段階的に計上。
収益	会計期間にわたって段階的に計上。
アウトプットまたは制御指標	業務上のアウトプット指標に加えて、例えばESG指標など他の指標も含まれる可能性がある。
目標	会計期間にわたって段階的に計上。
リスク	イニシアティブに関連するリスクの説明。
リスク指標	指標（尺度）が存在する場合。
可能性／重大性	可能性と重大性のスコア。
リスク緩和策	緩和策の説明。
関連するイニシアティブ	イニシアティブは、他に少なくとも一つのイニシアティブを支援するか、または支援されるべきである。
開始日	イニシアティブの初日。
終了日	イニシアティブの最終日。
パフォーマンス解説	各会計期間について、パフォーマンスを説明する簡単な説明文を追加することが求められる。これはイニシアティブの所有者によって行われ、支援するイニシアティブの所有者（複数の所有者がいる場合はそれらの所有者）によって評価される。
インパクト	支援イニシアティブの貢献度。支援するすべてのイニシアティブのパーセンテージの合計は100%でなければならない。

私たちの調査によると、主要な組織は、資本的なものであれ業務的なものであれ、戦略的なイニシアティブの進捗状況を監視し報告するために、イニシアティブの属性表のような概要を利用し始めています。

イニシアティブのデータ属性が、IPMに向けた進捗を評価し、パフォーマンスを推進するためにどのように使用できるかについての更なる洞察については、「[管理情報](#)」の章及び付録Aの例示を参照してください。

5.3 リソース管理

リソース管理とは、「組織の意思決定の文脈において、資源の利用可能性の優先順位を考慮すること」です。リソース管理は、組織が製品やプロセスの改革や継続的改善を効率的かつ効果的に管理するのに役立ちます。これには、戦略目標や組織の優先事項にリソース、システム、従業員を整合させることが含まれます。¹⁰

フェーズ1でインタビューした組織の多くは、毎年行われる正式な「目標カスケード」プロセスを使用して、チームや個人の目標を戦略目標と結びつけています。このプロセスは、財務部門との予算や資本配分の話し合いにも関連しています。

資本配分のための目標カスケードプロセスに対する批判には、次のようなものがあります。

- ▶ 戦略にとって何が最善かよりも、意思決定者のバイアスに基づいた活動が行われる。
- ▶ 管理職は安全第一のアプローチを取り、自分の強みを生かす戦術を選択する。
- ▶ また、事業にとって最善と思われることよりも、自分への報酬や出世につながる可能性が最も高いイニシアティブを選択することがある（これはモラルハザードと呼ばれる問題である）。
- ▶ 管理職は戦略の解釈がそれぞれ異なる。
- ▶ プロセスの官僚主義的な性質は、効率性、可視性、敏捷性を阻害する。

最新の文献では、目標カスケードの慣行も批判されており、従業員のゴールと組織の目標をより適切に一致させる必要性が強調されています。従業員は、自分の目標が組織の目標達成にどのように貢献するかを理解することで、より積極的に仕事に対してモチベーションを高め、イニシアティブをとることができます。¹¹

従業員の目標が組織の戦略的な目標と整合していることを確認するために、イニシアティブ所有者と合意した上で、チームと従業員に目標を設定する責任を与え、同時に従業員が組織戦略に関する必要な情報にアクセスできるようにすることを推奨します。また、個々の業績を戦略目標につなげるための継続的な対話に従業員を参加させることで、理解度を高め、組織への参画を促進することができます。

5.3.1 経営予算と資本予算

財務リーダーは、機能リーダーに比べて各機能の業務活動の仕組みを十分に理解していない上に、財務資本の配分に関する決定にも常に自信を持っていないため、財務資本配分の会話で苦慮しています。しかし、財務リーダーは、財務リソースを戦略に沿った機能活動に結び付け、戦略的な価値を生み出す責任を負っています。その結果、機能リーダーは、前期の予算レベルに基づいて予算を「所有」することがしばしばあり、この予算編成のアプローチは権利意識を強化し、ビジネスの迅速な対応を妨げることになります。

IPMフレームワークは、戦略の予算を決定し、機能の予算を決定するのに役立つ機能活用目標を設定する機会を提供する[生産性尺度](#)の使用によって、この課題に対処します。

リソース管理に関する会話は、戦略のSEO、支援イニシアティブの所有者、および機能リーダーとの間で行われる必要があります。なぜならSEOは生産性目標に、機能リーダーは機能利用に責任を負っているため、それぞれの目標達成の可能性を最大化するためにリソースを配分する権限を与えられるべきだからです。SEOや機能リーダーがどの自然勘定にリソースを配分するかを本社で管理することは、柔軟性を損ない、結果に対する責任感を減じさせる逆効果になる可能性があります。

従って、SEOや機能リーダーは、それぞれの戦略や機能の中で、目標を達成する可能性が最も高い方法で、リソース配分を決定する権限を持つべきです。このため、自然勘定で予算を組む必要はないかもしれませんが、予算編成プロセスを簡素化し、状況が必然的に変化した場合の対応力を向上させることができるのであって、どの自然勘定が予算を受け取るかは重要ではありません。予算編成は、イニシアティブのレベルに沿ってトータルで行うことが可能で、潜在的にはプロセスを単純化し、適切な制御を可能にします。

これとは別に、例えば給与コストや減価償却費など、特定の予算を一元管理することに有利の場合もあります。

フェーズ2の調査結果— ESGの運用

フェーズ2調査の参加者は、各組織でESGがどのように運用されているかを共有しました。これらの行動には次のようなものがあります。

- ESG要素の所有権を分散させ、それを各機能の戦略の一部とすることで、リソース配分のリスクと管理を各機能の優先順位に依存させる。
- 広範なサプライヤー・スクリーニング・プロセスを導入し、新規サプライヤーが協業を開始する前に相当量のパフォーマンスデータを提供しなければならないようにすることで、サプライチェーン内のESG問題に対応していく。
- サプライヤーが気候変動による経営への影響に備えられるよう、食品システム全体にわたる影響を考慮する、より広範な「システムの視点」に立つ。
- ESG要素が確実に考慮されるよう、幅広い組織プロセスを見直す。報酬制度やインセンティブ、調達プロセス、採用を含む人事プロセス、ESGイニシアティブが必要な支援を受けられるようにするためのガバナンス・プロセスの見直しなどが含まれる。

Ramboll — 複雑なプロジェクト環境における管理

技術主導で、プロジェクトベースで業務を進めるRambollは、複雑なマトリックス構造になっており、グローバルなエンジニアリング・マネジメント・コンサルタント会社でリソースと業績を管理する際には、固有の複雑さが生じてしまいます。しかし、そのおかげで、外部環境の課題に対して機敏に対応し、特定のプロジェクトに対応することができるのです。外部環境の課題に対して機敏に対応し、特定の市場や地域のニーズに応える能力を持っています。

2023年、英国市場チームのひとつが「戦略的なイニシアティブ・ワークストリーム」を立ち上げ、リーダーシップチームの各メンバーが、戦略の特定の部分（持続可能性の提供、外部市場との連携、人材育成など）を担当することになりました。そして、それぞれの戦略方針に基づき、リソースを提供し、実現するため、従業員主導のワーキンググループを結成しました。これらのグループは、事業部門全体の多様な意見と背景を代表することに重点を置き、適性（役割や市場での位置づけなど）を考慮して決定されました。

これにより、当グループのリーダーシップは、戦略的な優先事項だけでなく、日々の業務パフォーマンスにも同等の重要性と重点を置き、戦略から業務に至るまで明確な一貫性を確保することができました。

さらに重要なのは、戦略のさまざまな要素に賛同する従業員を生み出し、社内の従業員の積極的な参加を実現したことです。従業員が意思決定に関与し、それをサポートすることで、戦略は、リーダーだけが関心を持つような、空想的な概念ではなく、従業員全員が責任をもって理解し、前進させることができるものとなったのです。

Ramboll が提供した事例。

5.3.2 報酬制度とインセンティブの設計

報奨制度とインセンティブは、サステナビリティ目標を含む戦略的な目標を推進するための強力な手段です。しかし、多くの組織では、長期的な「マルチキャピタル」の視点に立った組織のパーパスと、短期的な財務パフォーマンスとの間に断絶が見られます。トップエグゼクティブ、中間管理職、従業員に対する長期的なインセンティブと短期的なボーナスについて、パーパスと戦略目標を一致させるために報酬制度とインセンティブを再調整することは、IPMアプローチに不可欠な要素です。

報奨制度とインセンティブが最も効果的に機能するのは、従業員が自分の努力がどのように戦略と結びつき、影響を及ぼし、価値創造を促進するのかを理解したときです。個人の目標と組織の目標との間に明確な結びつきがなければ、インセンティブは優秀な人材になるための動機づけの手段として機能しません。¹²しかし、報酬制度やインセンティブが定量的な業績評価に依存している場合、組織内に恐怖の文化が生まれる可能性があります。特に、権力階層の下位に位置する従業員にとっては、評価期間終了時に成果を測定することが難しくなるため、この傾向が顕著になります。しかし、金銭的インセンティブが説明責任と業績文化を生み出す個人や業界もあれば、そうでない場合もあります。

また、インセンティブ・システムの設計と導入は、公平性の認識に大きな影響を与え、従業員の意欲に影響を与える可能性があることにも留意する必要があります。透明性、一貫性、コミュニケーション、意思決定プロセスへの関与は、公正さの認識に影響を与える要因です。多くの組織では、年次評価プロセスを用いて個人の報酬やインセンティブを決定しています。しかし、1年間を振り返るプロセスは、将来の業績を管理する上で最も効果的な方法ではな

いかかもしれません。個人の業績を評価するのに1年待つと、管理職はうまくいったことよりうまくいかなかったことをより鮮明に思い出すリスクがあります。したがって、年次評価は、成功を評価することや、長所から業績を伸ばすことよりも、悪い点を改善することに重点を置くことになります。

意思決定においてESGとサステナビリティがますます考慮されるようになるにつれ、組織内の各チームがESG戦略の実施と達成に責任を持ち、個人の目標がESG目標に沿うことが不可欠です。ESGパフォーマンスに基づくESG関連報酬制度は、企業が必要なレベルの説明責任を育成できるよう、より広範なESGアジェンダを反映したものであるべきです。

効果的な報酬制度には次のような特徴があります。

- ▶ インセンティブ体系は、関連するイニシアティブの成果を評価する継続的な会話を通じて、個人またはチームの目標を会社の戦略にリンクさせる。
- ▶ インセンティブは、全社的な協力関係の達成に重点を置いている。可視性を高めることで、この協力関係を促進することができる。
- ▶ 財務部門は人事部門と協力し、チームと個人の共有目標がイニシアティブの施策と目標に合致していること、学習・能力開発プログラムが戦略のニーズをサポートしていること、雇用と昇進が戦略の要件に合致していることを確認する。
- ▶ SEOは、各戦略のチームに対するインセンティブの決定に影響を与える。
- ▶ ESG目標は、戦略および事業のインセンティブ制度に完全に統合されている。

Sonae — 戦略とインセンティブの整合

Sonaeでは、経済、社会、自然など、あらゆる次元での価値創造を取り入れています。Sonaeは、事業戦略の一環として最高の持続可能性原則を支持することの重要性を理解しています。Sonae Sustainability Advisory Group (Sonaeサステナビリティ アドバイザリーグループ) は、サステナビリティへのイニシアティブを加速する目的で設立されました。このアドバイザリーグループは、Sonaeの取締役会長およびCEOによって支持され、Sonaeのチーフデベロップメントオフィサーが指揮を執っています。Sonaeのサステナビリティ戦略は2023年に見直しが行われ、5つの戦略軸が定義され、その中でSonaeが取り組むESG目標が設定されました。最後に、持株会社と事業全体を通じてサステナビリティアジェンダの重要性を強化するため、ガバナンスモデルも見直しました。

これらの軸とイニシアティブに対して、Sonaeの各社がベストプラクティスに沿った行動のロードマップを設定し、社会と環境への悪影響を最小限に抑え、従業員、地域社会、地球のために価値を拡大する機会を把握しました。

その中で、全員のイニシアティブを確実なものにするため、Sonaeグループの全従業員の変動報酬に、地球と人の重要業績評価指標の中でも、温室効果ガス (GHG) 排出削減と指導的地位の女性を増やすことに関する目標を組み込みました。

Sonaeの取締役会は、取締役報酬委員会と執行委員会を通じて、業績の進捗と意欲的な目標や公約への継続的な挑戦を監督しています。

さらに、私たちの資金調達アプローチは、すべての人のための持続可能な未来を達成するというSonaeの目標に沿ったものです。Sonaeは、その融資業務の75%がESGパフォーマンスに関連しているという重要なマイルストーンを達成し、Sonaeの持続可能な開発戦略が国内外の銀行機関から認識されていることを示しました。事業を通じて、または直接管理されたイニシアティブの結果として、グループは「グリーン」または「ESGリンク」の融資業務に参入し、その額はほぼ15億ユーロに達しました。これは、Sonaeグループの中・長期融資枠の75%に相当します。これは、Sonaeグループの中長期融資枠（使用済みおよび使用可能）の75%、持株会社の85%に相当します。

Sonaeでは、「すべての人々にとってより良い明日を今日も創造する」というパーパスに触発され、行動しています。

Sonae 提供の事例

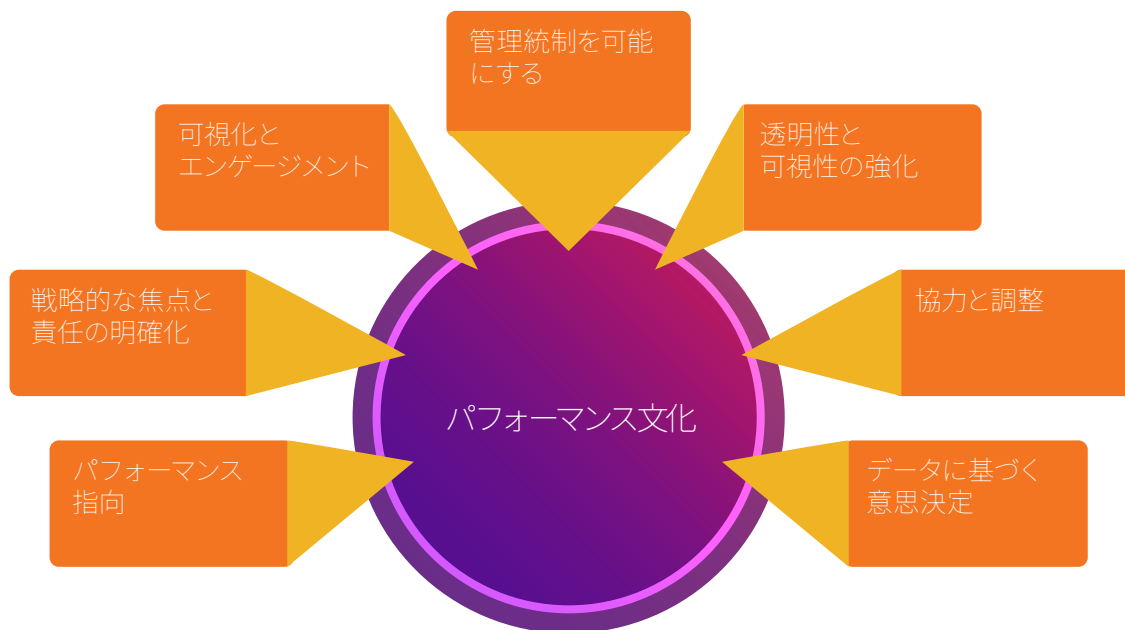
5.4 パフォーマンス文化

すべてのビジネスの根本には人材があります、ESG要素を戦略や事業運営に取り入れることは難しいですが、パフォーマンス管理により包括的なアプローチへの転換が必要になります。これは、複数の資本やステークホルダーの視点を考慮し、長期的な視野に立つことを意味し、人材が価値の主な原動力となります。

今日の複雑なビジネスにおけるエグゼクティブにとっての重要な課題は、従業員を積極的にビジネス戦略に関与させ、価値創造を推進する文化を創造することです。つまり、エグゼクティブは、従業員が力を与えられ、信頼され、関与し、戦略を推進し、価値創造する環境、すなわちパフォーマンス文化を創造したいのです。

私たちの調査では、IPMへの移行を成功させるために必要な文化の7つの側面を特定しました(図3)。

図3 - パフォーマンス文化



5.4.1 パフォーマンス指向

パフォーマンス文化の重要な要素は、従業員の行動に影響を与え、戦略の実行を促す心構えを生み出す、事業のパーパスと価値観です。

パフォーマンス文化では、事業のパーパスが簡潔かつ鮮明に表現され、記憶に残り、モチベーションを向上させます。パーパスステートメントは、ビジネスモデルの重要な要素を説明し、事業とその従業員がステークホルダーに提供する価値を述べています。

IPMフレームワークでは、パーパスはすべてのイニシアティブにカスケードされ、伝達され、その存在理由 (raison d'être) を明確にします。「IPMのイニシアティブの属性」テーブルの「説明」フィールドは、組織のパーパスがイニシアティブの理由に変換される場所です。このように組織のパーパスを受け入れることで、従業員はそれに対応する個人のパーパスの意識を実感することができます。これによってパフォーマンス指向が形成され、責任を担う意思が強くなり、信頼が強化され、戦略への関与が増加します。

また、組織の価値観は、そのパーパス¹³に関連し、広く伝達されなければなりません。事業のパーパスステートメントと戦略目標 (優先事項) は、意欲的なものであり、その実現には戦略が必要です。価値観は、組織の従業員の行動を導き、戦略を実現するために従業員を鼓舞するものでなければなりません。価値観は組織にとって真正なものでなければならず、倫理と誠実さに根ざしたものであるべきです。企業文化を形成する一連の共有された信念と原則は、常に念頭に置かれ、社内および社外との従業員の相互作用と意思決定を導き、戦略を実現するための行動を促すものでなければなりません。「IPMのイニシアティブ属性」表の「価値観声明」フィールドは、イニシアティブチームが自分たちの目標を達成するための作業方法を導く価値観や行動原則を明示する場所です。



フェーズ2の調査結果 — 短期的な思考

企業のESGパフォーマンスに対するステークホルダーの期待の高まりは、イノベーションと成長の機会を提供するものであるとの認識が、一部のインタビュー参加者から示されました。しかし、フェーズ2の参加者は、ESGとサステナビリティのイニシアティブを統合することが短期的な財務パフォーマンスとのトレードオフになる可能性があることを懸念しています。例えば、食品小売業界のインタビューでは、再加工・再設計やリサイクルのような循環型経済へのイニシアティブは、環境への影響を削減し、来るべき規制の整備に備え、長期的にはコストを削減するものであるが、短期的には投資家から適切に評価されない可能性があることが指摘されました。

前述のイニシアティブは先行投資を必要とし、短期的な財務パフォーマンスに影響を与える可能性があるが、組織は長期的なサステナビリティの目標と短期的な財務パフォーマンスを一致させるために、様々なアプローチを採用することができます。

IPMフレームワークは、導入に伴って生じる戦略に関する対話を通じて、企業が整合性を確保することを可能にします。

私たちが接触した食品生産企業や小売業の多くの事例では、サステナビリティを意思決定プロセスに組み込むことで、長期的な価値創造に貢献しつつ短期的な財務利益も生み出すウィンウィンの機会を特定し、トレードオフを緩和することに言及しています。

また、ステークホルダーの持続可能性に対する期待に適合しない場合、規制、評判、サプライチェーンのリスクが生じ、短期的な財務パフォーマンスに影響を与える可能性があることは注目に値します。したがって、組織は、サステナビリティのイニシアティブを短期および長期の財務目標と整合させることを優先する必要があります。

5.4.2 戦略的な焦点と責任の明確化

戦略的な視点を持つことは、戦略的な実行と機能的な卓越性のバランスをとることにつながります。ビジネスの権力階層は、機能的な構造に基づいている傾向があります。¹⁴より戦略的な焦点を当てるには、機能的な卓越性と戦略的な実行の間に、より均等なパワーバランスを生み出す必要があります。これには、戦略目標がビジネスを支えるイニシアティブと結びついた戦略を策定し、それぞれの所有者を任命することが含まれます。戦略重視への移行では、戦略目標達成のための責任の明確化の強化も重視されます。



5.4.3 視線とエンゲージメント

組織における戦略的なフォーカスの強化には、戦略の実行と精緻化に関する話し合いへの従業員の関与を高めること、戦略の実行を調整するための協力体制を改善すること、業績目標に対する説明責任をすべてのレベルで確立することが必要です。

これを可能にするのが、3段階のプロセスです (図2, 5.2節)。この環境では、進化する組織、先進的な組織、または統合された組織において、エグゼクティブが戦略に対する責任を有しています (5.1節)。このアプローチにより、戦略の一貫した解釈が促進され、リソース配分が改善され、説明責任が強化される「見通し線」が形成され、インセンティブがより意味深く、動機付けに富むものとなり、組織戦略に連動したパフォーマンス管理が可能になります。

そのためには、組織のあらゆるレベルで、戦略に関する継続的な会話に従業員を参加させる必要があります。

こうした会話は、個人やチームの目標と戦略目標を結びつけるために不可欠です。このような見通しの改善を確立することで、すべての組織レベルにおいて、結果に対する説明責任を高めることができます。

5.4.4 管理統制を可能にする

歴史的に、企業はトップダウンの指揮命令系統に頼って物事を進めてきました。現在では、価値創造や無形価値の理解において、人的資本、知的資本、社会的資本、自然資本の重要性が認識されるようになってきています。¹⁵現在の企業文化における重要な課題の一つは、従業員が適切なモチベーションを持っていると信頼する方法です。モチベーションは測定、モニタリング、管理することができないにも関わらず、どのように信頼すべきかという点です。

あるグローバル・マルチブランド・メーカーの財務担当シニア・エグゼクティブによると、従業員に責任を負わせ、意思決定を行い、結果に対して責任を負うことに抵抗感を持たせないようにする課題をよく表しています。「私たちは、人々を部屋の中に置き、この部屋から外には出られないという多くの方針を採っています。多くの人が不満を持ち、『ああ、でもそれは私たちの起業家のように振る舞うべきという会社のメッセージと一致していない』と言っています。」¹⁶

パフォーマンス文化において、柔軟性と適応性を可能にする[実現可能な管理](#)に優先順位を付け、非難のない文化に寄与することは、強制的なコントロールよりも、パフォーマンスとイノベーションを促進する可能性が高いです（[定義を参照](#)）。実現可能な管理は、従業員がより良いパフォーマンスとイノベーションにつながる可能性のあるチャレンジングな責任を担うことを奨励します。例えば、ステージゲートレビューは、革新的な活動を成功させるか、

または早くかつ安全に失敗させることができます。ガイドランスを提供し、責任を明確にする管理は、トレスを軽減し、個人がより効果的に感じられるようにします。[ステージゲートレビュー](#)のような統制を実施することや、個人が働くための明確な境界線を設定したりすることは、柔軟性のない手順で包括的なトップダウンの統制を行うよりも効果的です。¹⁷

逆に、[強制的な統制](#)は、コンプライアンス重視のシステム、プロセス、手順に基づくものであり、失敗を恐れる文化を生み出し、責任を負うことを躊躇させ、意思決定やリスクテイクを阻害します。¹⁸

企業における統制は、その企業が掲げる価値観に沿ったものであることが重要です。統制が価値観と相反する場合、それは混乱と不参加を引き起こし、やりがいのある仕事に責任を持つ意欲を失わせ、結果に対する説明責任が回避される文化につながります。¹⁹

5.4.5 透明性と可視性の強化

透明性の高い社内プロセスは、戦略目標の達成とパフォーマンスの向上、特にESG情報開示に対する要求の高まりを考慮すると、極めて重要です。高いレベルでは、組織のパーパスと価値観を明確にし、戦略目標への期待を明確にすることが必要になります。また、業績目標の達成と事業の戦略的な目標に関連する情報の提供も重要です。このように明確化することで、組織内および組織横断的な整合性とコネクティビティの感覚を醸成することができます。

自分の仕事が戦略に与える影響を理解させるためには、組織のビジネスとオペレーティング・モデル全体にわたって、すべての主要な戦略目標を可視化することが肝要です。透明性と可視性を組織に定着させるには、3段階のプロセス（図2）を使ってイニシアティブを戦略に結び付け、イニシアティブの属性を全従業員に可視化することが重要です。

関連するイニシアティブの所有者が、継続的にパフォーマンスに関する会話を行うことも同様に大切です。このような会話には、変革やイノベーションのための課題や可能性のあるアイデアに関するフィードバックをオープンに受け取り、定期的にガイダンスとフィードバックを提供すること（フィードバックのループ）が含まれています。

フィードバックループの価値は、最前線の従業員がビジネスにプラスまたはマイナスの影響を与えようとする要因を最初に経験することが多いという点にあります。フィードバックループ促進は、ビジネスの対応力を強化します。また、このような継続的な会話により、知識、信頼、エンパワーメントが構築され、戦略とパーパスに対する従業員のエンゲージメントが高まります。

競争上の機微情報に関わることを前提に、すべての戦略データおよび関連する経営情報は、全従業員が閲覧できるようにすることを提案します。このような可視化は、信頼の文化を醸成し、戦略への理解と関与を高め、オペレーショナル・エクセレンスと戦略実行に焦点を当てた会話を奨励し、従業員に可能なキャリアパスと機会を提示するものでなければなりません。

フェーズ2で得られた知見 — 可視性

フェーズ2の参加者は、ESGを運用する上で、可視性が重要な検討事項であると述べています。ある組織では、生産・計画活動を温室効果ガス（GHG）報告やモデリングと統合し、リサイクル、含有量、排出係数、包装のデータなど、使用材料と使用量の可視性を組織全体で向上させることを目指しています。

リサイクル、含有量、排出係数、包装のデータなど、使用材料と使用量の可視性を組織全体で向上させることを目指します。

上記の例に示されているように、強固なデータ収集と報告は、組織全体の可視性を高め、ESGを効果的に運用することにつながります。これには、環境的・社会的影響の追跡、ガバナンスの実践や関連するイニシアティブの効果のモニタリングと測定が含まれています。ESG目標を運用するためには、それらをイニシアティブに統合し、5.2節の属性表で包括的に表現し、関連するイニシアティブのオーナー間の継続的なパフォーマンス対話の一部とすることが必要です。

可視性を高めるその他の例としては、従業員、投資家、顧客、サプライヤー、規制当局、地域コミュニティなど、社内外のステークホルダーを巻き込み、組織の意思決定に対するフィードバックを積極的に求めることで、さらなる信頼と正当性を構築することが挙げられます。



5.4.6 協力と調整

リーダーにとってのもうひとつの課題は、戦略の実行を調整するために、人々が組織全体で協力することです。この必要とされる協力は、サイロ型権力階層やメンタリティがもたらす課題によって、しばしば損なわれています。

IPM フレームワークは、[5.2節](#)で、マッピングとコネクティビティのプロセスを通じて、このような課題を克服し、協力と協調を強化することを目指します。これらのプロセスでは、組織の戦略的な成功に対するイニシアティブの影響や、部門横断的なチーム、意思決定、リソース配分の有効性について、継続的に話し合うことを促しています。

また、組織のパフォーマンスを組織のパーパスに根付かせ、パフォーマンス文化を発展させることは、責任と説明責任を強化し、異なる事業部門や機能間の協力と調整の向上につながります。

5.4.7 データに基づく意思決定

データ主導の意思決定は、客観的な分析と経験的な証拠を組み合わせ、ビジネスを成功へと導きます。直感や個人的なバイアスではなく、事実に基づいたデータによって意思決定を行うことで、企業はリスクを最小限に抑え、機会を最大限に生かすことができます。データによって複雑な問題を包括的に理解し、継続的な学習と改善を促すことで、計画や戦略を洗

練させ、より正確な予測と信頼性の高いプランニングにつなげることが可能になります。データは、根拠に基づき意思決定を正当化し、伝えることができるため、透明性と説明責任の文化を育みます。[AICPAとCIMAのグローバル管理会計 原則](#)には、データプランニングに関する有用なガイドラインが含まれています。

フェーズ2の調査結果 — IPMにおけるデータ主導の役割

フェーズ2の調査では、ESGパフォーマンスを把握し、意思決定に反映させるために、データ主導型であること、適切なシステムとプロセスを持つことの重要な役割が明らかになりました。企業は、データや情報に関連する以下のような課題を明らかにしました。

- 組織外部のサプライヤーからデータを入手すること、
- 組織内部から必要なデータを特定することの難しさ、
- ビジネスに役立つようにデータを構造化して提供する方法など。

このような課題に対して、企業は優先順位付けを行うことで、最も重要なサプライヤーから適切な持続可能性データを収集することが可能になったと回答しています。優先順位付けはピラミッド型で行われ、すべてのサプライヤーに基本的な（ピラミッドの底辺に位置する）サステナビリティデータの提供が求められました。特定の重要なサプライヤーにのみ、より高度なデータの提供が求められました。重要なサプライヤーは、組織ごとに異なるいくつかの基準に基づいて選定されました。企業は、アウトソーシングされたシステムプロバイダーと、社内で開発されたクラウドベースのシステムの両方を活用して、意思決定者へのパフォーマンス情報のフローを促進しています。

社内で必要とされるデータの特定に関連するいくつかの困難に対処するため、多くの企業は、サステナビリティアジェンダのための明確なデータ要件を確立する

ことを優先することで合意しました。これらの要件を特定し理解することに成功した回答者の中には、データガバナンスと所有権が次のステップであると明記している回答者もいました。複数のデータ所有者が存在することによるデータアクセスの問題へのイニシアティブに関する適切な例では、ビジネス、サプライチェーン関係者、販売組織に情報を提供できる一意的な場所を作り、そこから生成される多くのレポートに情報を提供することができるようになりました。

また、データ収集と分析を合理化できる、適切で厳密なサステナビリティソフトウェアツールに投資することが、より効率的にレポートを作成し、データアクセスに関する懸念に対処する鍵になると指摘する企業も見られました。

サステナビリティデータをどのような仕組みで企業に提供するかについては、株主を含むステークホルダーのニーズを満たす必要があるという点で、認識が一致していました。必要なステップとしては、サステナビリティデータを利用する組織内のキーパーソンを特定し、会社の情報ニーズを理解するための分析を行うことなどが挙げられました。あるインタビューで、特定のステークホルダーの要求に合わせてデータを調整することで、データの有用性と関連性が高まると強調した人は、ビジネスの側面によってデータの使い方が異なり、必要とされるデータの粒度も異なると指摘しています。

次の表は、パフォーマンス文化のさまざまな構成要素の主な特徴と、組織にこれらを導入することで期待されるメリットを示しています。

表2-パフォーマンス文化の特徴と利点

パフォーマンス文化の構成要素	主な特徴	期待される利益
パフォーマンス指向	<ul style="list-style-type: none"> • パーパスが明確で、記憶に残り、意欲をかき立てる。 • すべての活動、プロセス、プロジェクトのレベルでパーパスが明確にされている。 	<ul style="list-style-type: none"> • エンパワーメント • 信頼 • エンゲージメント
戦略的な焦点と責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> • 機能的な卓越性よりも優先される戦略実行 • イニシアティブ（活動、プロセス、プロジェクト）のマッピング • 全レベルでの業績目標に対する説明責任の確立 	<ul style="list-style-type: none"> • 機能的エクセレンスと戦略実行のパワーバランスをより均等にする • 成果に対するアカウンタビリティの向上
視線とエンゲージメントの促進	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的な対話への従業員の参加 • 需要と供給の概念 	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略の一貫した解釈 • リソース配分の改善 • イニシアティブと戦略間の見通しの改善
管理統制を可能にする	<ul style="list-style-type: none"> • 強制的な統制よりも可能な統制 • 非難のない文化 	<ul style="list-style-type: none"> • 想定される責任 • リスクを負う • エンパワーメント
透明性と可視性の強化	<ul style="list-style-type: none"> • パーパス、価値観、戦略的な意図の明確化 • パフォーマンスデータへのアクセスのしやすさ 	<ul style="list-style-type: none"> • 整合性 • コネクティビティ • エンゲージメント • 信頼
協力と協調の推進	<ul style="list-style-type: none"> • 継続的な会話 - 機能横断的なチーム編成、活動の調整 	<ul style="list-style-type: none"> • 強化された意思決定 • リソース配分の改善
データに基づく意思決定	<p>データが</p> <ul style="list-style-type: none"> • 組織の目的につながる • 意思決定をサポートする • 容易にアクセスできる • 一貫して定義され、ラベル付けされている • 変化に強い • 効率的である 	<ul style="list-style-type: none"> • より良い意思決定 • 学習する組織 • エンゲージメントの向上

6 マネジメント情報

IPMフレームワークにおける経営情報は、予算管理による伝統的なパフォーマンス管理システムからIPMへの移行を経時的に測定することに重点を置いています。

フレームワークが提供する経営情報は、IPMアプローチがどの程度実施されたか、またその採用の質に重点を置いています。これは、経営者が意思決定に活用する経営情報とは異なるものであり、各企業固有のものであります。

6.1 イニシアティブの成功指標

戦略をよりよく実行するためには、事業全体で意思決定を行う必要があります。上級管理職は、事業全体の意思決定が、偏見や勘ではなく、どの程度測定に基づいているかを把握しておく必要があります。実際、多くの企業は、データ主導の意思決定を行うことで競争優位性を獲得するために、分析能力を活用するようになってきています。

これは、すべての決定が根拠に基づいたものでなければならぬと言っているわけではなく、測定が難しすぎたり、コストがかかりすぎたりするイニシアティブもありえます。

時には、活動の有効な尺度を決定することが難しく、代理の尺度が使われることもあります。関連性のあるイニシアティブの所有者同士が測定方法に同意しているのであれば、代理測定は受け入れられるはずであり、戦略の実行に関する会話に貢献することができます。

それでも、測定が現実的でない場合、意思決定者は、これらのイニシアティブの開始前に測定を行わないことに明確に合意する必要があります。

ビジネスがどの程度うまく戦略を実行できているかを評価するために、リーダーは、コネクティビティとインパクトの尺度を用いて、人々が直感に従うのではなく、意思決定を支えるためにどの程度データに依存しているかを分析することができ

ます。例えば、すべてのイニシアティブはコストと収益に影響します。実施されたイニシアティブに成功指標がない場合、意思決定者は、測定されたパフォーマンスの改善によってどれだけのコストを削減できるかをどのように評価できるでしょうか？どれだけの機会費用がリスクにさらされているでしょうか？

イニシアティブの属性から導き出されるその他の尺度には、次のようなものがあります。

- ▶ 成功の尺度を持たないイニシアティブのコスト（意思決定者はパフォーマンスを本能的に評価するか、まったく評価しない）。これはまた総費用のパーセントとして表わすことができる。
- ▶ 成功の尺度がないイニシアティブの数（または総数に占める割合）。
- ▶ 成功の尺度を持たないイニシアティブの平均コスト。
- ▶ 成功の尺度を持たないイニシアティブの集中度。これは、ビジネス単位、機能、イニシアティブ（集約されたもの）、戦略、マネージャー、またはビジネスにとって意味のある他の層。これは、コストまたは数によって分析されることがある。

これらの指標に加えて、測定のタイムスケールと頻度を明確にすることが重要です。

6.2 生産性

企業は常に、より少ないコストでより多くのものを生み出すことを求められています。リーダーにとっての課題は、ビジネスのどこにそのような機会が存在するかを理解することです。経営モデルは、何年も何十年もかけて決定されたことを効率的かつ効果的に実行するために進化してきました。同時に、企業は競争力を維持するために規模の経済を追求し、有機的に、あるいは買収によって成長してきました。必然的に、稼働モデルの一部は、もはや成功に関連性のない意思決定を提供するように形成されており、おそらく稼働を続け、リソースを消費すべきではない可能性があります。

財務リーダーは、ビジネス・エコシステムがどのように変化したかにかかわらず、前期のリソース水準に基づいて資源を受け取ることを業務リーダーが期待するため、ある年から次の年へのリソース配分の決定において課題に直面します。²⁰

より積極的に予算を再配分する企業は、リソース配分が固定的な企業よりも大幅に業績が向上する傾向があります²¹。

イニシアティブの属性データを使用することで、SEOは、生産性が業務（ESGを含む）アウトプットとコストの関数として表される、長期的な生産性向上を目標とすることができます（[付録A参照](#)）。どのイニシアティブを削減・縮小し、どのイニシアティブにリソースを投入するかを特定することで、生産性の向上を促進することができます。その後、戦略に関連するイニシアティブの所有者と合意した上で、業務上（ESGを含む）および財務上の目標を達成するためにリソースをどのように配分するかを決定するのは、SEOの責任となります。

6.3 機能の効率的活用

ストロング型マトリックス・マネジメントのコンセプトでは、機能は戦略のサービスに最適なレベルのリソースと能力を提供します。機能リーダーは、与えられたイニシアティブの成果を達成するための最良の方法について、戦略実行責任者（SEO）に専門的なアドバイスを提供します。従って、機能別サイロの予算の主な使い道は、戦略を支援するために必要なリソースと専門知識の質と可用性を開発し維持することです。リソースと専門知識は戦略に供給され、そのコストは戦略によって負担されます。未割り当てのコスト（つまり、未使用のままのコスト）は、機能の利用率を計算するために使用されます。

戦略のコスト、収入、および運用成果に責任を持つSEOは、財務ビジネスパートナーがアドバイザーおよびコンサルタントとして機能する中、機能リーダーと協力して機能リソースを最適化し、戦略の実行の効率と効果を高める方法について話し合うべきです。

利用率は、戦略に割り当てられたコストを機能全体のコストの合計で割ることによって計算されます。この計算により、特定の戦略にどれだけのコストが割り当てられているかを、その戦略が属する機能の総コストと比較して数値化します。

6.4 説明責任

すべてのイニシアティブに責任者を置くべきです。イニシアティブがどの程度所有されているかをレポートし、結果に対する説明責任を明らかにします。説明責任は、いくつかの方法で評価することができます。

- ▶ 所有されていないイニシアティブのコスト。これはまた総費用のパーセントとして表すこともできる。
- ▶ 所有されていないイニシアティブの数（または総数に占める割合）。
- ▶ 所有されていないイニシアティブの平均コスト。
- ▶ 説明責任を負う人がいないイニシアティブの集中。これは、ビジネス単位、機能、イニシアティブ（集約されたもの）、戦略、マネージャー、またはビジネスにとって意味のある他の層。これはコストまたは数によって分析されることがある。

この情報は、イニシアティブの所有権の分布や集中についてエグゼクティブに知らせることができます。並行して、これはキーパーソンポリシーを通知し、集中リスク（キーパーソンがイニシアティブの過剰な数または値に責任を負うかもしれない）に対処することができます。また、この情報は、イニシアティブ所有者の入れ替わりや、その結果生じる可能性のある実行リスクに関する洞察も提供することができます。

6.5 モラルハザードに関するリスク

雇用主と従業員の関係において、モラルハザードとは、従業員が、その意思決定がもたらす否定的な結果に対する責任は雇用主またはラインマネジャーが負うことを理解した上で意思決定を行う状況を指します。責任ある立場にある個人が、個人的な経験に影響されたり、過去の決定に過度に執着したりすることはよくありますが、これはビジネスの将来にとって有益とは言えないでしょう。目標設定や人材確保の決定は、以下のようなさまざまな要因に影響される可能性があります。

- ▶ 戦略にとって最善であるよりも意思決定者のバイアスに基づいた活動
- ▶ 管理職が安全第一のアプローチを取り、自分たちの強みを生かす戦術を選択すること
- ▶ 管理職が自分に報酬や昇進の可能性が最も高いイニシアティブを選択すること
- ▶ 戦略の解釈の違い²²

ビジネスリーダーは、すべての意思決定者の動機、恐れ、バイアスを把握しているとは限らないため、勘や個人的なバイアスに基づいて意思決定が行われる状況を減らすことを目指さなければなりません。

イニシアティブの属性とコネクティビティとインパクトの尺度は、連結したイニシアティブの所有者間で建設的なチャレンジ・ディスカッションの機会を提供することにより、モラルハザードを低下させるのに効果的です。

戦略に関する以下の尺度は、組織リスクの評価と管理に有用です。

- ▶ つながりのあるイニシアティブのオーナーが同じである（数、価値、集中度）。
- ▶ イニシアティブのオーナーは、支援するイニシアティブのオーナーとラインマネジメントの関係にある（数、価値、集中度）。
- ▶ 先行指標は、全接続に占める割合（件数比、金額比）で示す。

戦略的なテーマにおけるイニシアティブのコネクティビティは、つながっているイニシアティブの所有者間のラインマネジメント関係を特定、報告、最小化することにより、モラルハザードリスクを低減する機会を提供します。そのような関係が存在する度合いは、両者間の建設的な緊張の度合いを示し、したがって、戦略の実行をめぐる人とチーム間の挑戦が不十分であるリスクを示します。

7 パフォーマンス

IPMフレームワークは、伝統的な機能構造よりも関連したイニシアティブを中心にパフォーマンス管理を行い、戦略実行における従業員の関与を向上させることを目指しています。これは、労働力のパフォーマンスがイニシアティブの階層を通じて管理されることを意味します。

7.1 従業員エンゲージメントとエンパワースメント

フレームワークは従業員をエンパワースメントすることができます。リーダーは、誤った行動が行き過ぎないように防護柵を提供する有効な制御を確立することで、従業員がリスクを取り革新することを信頼できます。従業員は機会を捉え、ビジネスの対応力と回復力を強化する権限を持ちます。

パフォーマンス管理は、従業員を戦略的なイニシアティブに結びつけることに関連しています。戦略目標を達成するために、つながりのあるイニシアティブのパフォーマンスに依存している所有者は、

- ▶ 支援するつながりのあるイニシアティブの所有者のパフォーマンスを評価する必要があります。
- ▶ 特に、これらのイニシアティブの予算や成果目標にプレッシャーがかかっている場合、結果を出すために支援するイニシアティブの所有者と協力し支援することが重要である。
- ▶ つながりのあるイニシアティブの所有者を継続的に支援し、共に課題を議論し、個々の過去の失敗を振り返るのではなく、パフォーマンス開発に焦点を絞ることで、年次評価プロセスを不要にすることが望まれる。

継続的な対話を通じて戦略実施に関する従業員のエンゲージメントを向上させることで、事態が大きく悪化するリスクを減らすことができます。実際、あるイニシアティブの所有者とそれを支援するイニシアティブの所有者の間で「難しい」会話が必要になる場合、これは通常、コミュニケーションの問題、つまり意思疎通の不足や誤解から生じることが多いです。

富士通 - パーパスと戦略で社員を引き込む

2020年、富士通は「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にする」というパーパスを掲げ、コアバリューを「向挑戦」「信頼」「共感」に刷新しました。富士通は、このパーパスに基づき、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様とともに、社会の課題を克服するための解決策を見出し、業界横断的なアプローチで高付加価値を生み出すサービスを提供する新たなビジネスモデルを構築していきま

した。いくつかのイニシアティブが、富士通のパーパスを定着させ、組織文化の変革を支え、異業種間のコラボレーションを加速させてきました。

1. パーパス追求型対話プログラム「パーパス・カービング」(Purpose Carving)。このプログラムは、人生を振り返るセッション、個人のパーパスを明確にし、洗練させるセッション、パーパスを共有し、他者の意見に耳を傾け、協力と協調を促すグループ・ミーティングなどの演習を通じて、個人個人のパーパスを明確にし、形成することをサポートしています。

2. 人事主導の評価制度により、富士通のパーパスと個人の成果指標との関連性を確立。この評価制度は、従業員と上司の対話を促し、個人のパーパスや目標を富士通のパーパスや戦略目標と一致させることで、組織全体で一貫性のある評価フレームワークを構築するものです。その目的は、従業員の主体的な成長と行動を促し、従業員の貢献が富士通のパーパスに合致し、お客様や社会のために価値を創造できるようにすることです。従業員と管理職のコミュニケーションを促進するため管理職と全従業員が1対1のミーティングを行い、事前準備のための新しいツールも導入しています。このような1対1のミーティングは、富士通において重要な役割を担っています。なぜなら、このミーティングを通じて、従業員は組織戦略と自分のキャリア志向を一致させ、上司と成長の機会について話し合い、戦略的なパフォーマンスに関する貴重なフィードバックを受けることができるからです。その結果、従業員エンゲージメント調査の「会社の方向性と期待」、「学習と成長」、「成功する平等な機会」のスコアは大幅に上昇する傾向にあります。

富士通の事例



7.2 レジリエンス

IPMフレームワークは、継続的な意思決定を可能にするイニシアティブのパフォーマンスと戦略的パフォーマンスに関する継続的な対話の機会を創出することによって、組織のレジリエンスを向上させるものです。これにより、失敗が大きな問題になる前に早期に発見し、小さな失敗から学び、迅速に前進することが可能になります（小さくてもよいからとにかく始めて、失敗から早く学んで先に進め）。逆に、従業員が新しいアイデアやリスクを伴うアイデアを探求することに積極的であると感じるパフォーマンス文化では、イニシアティブの所有者は、新たな支援イニシアティブを委託することができ、また、従業員は、新しいイニシアティブの機会が出現したときに、それを推奨し、議論することができるようになります。これにより、対応力が高まり、急速に変化する経営環境における組織のレジリエンスが強化されます。

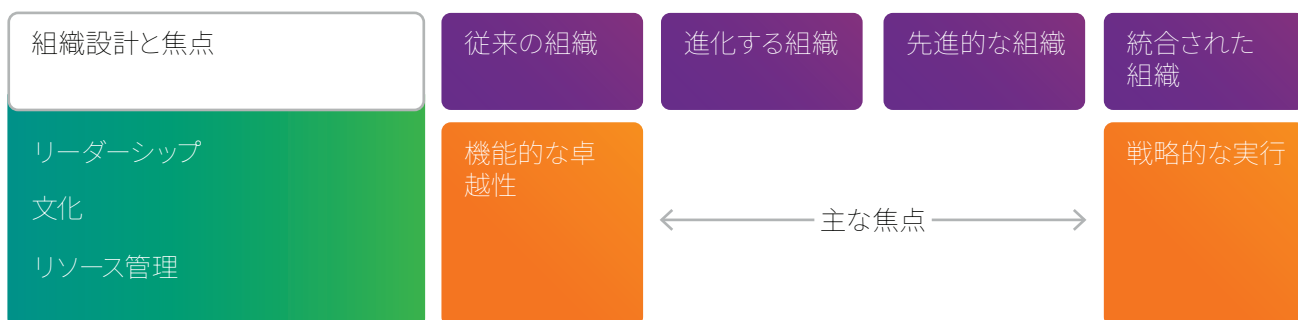
また、IPMフレームワークは、イニシアティブの属性、コネクティビティ、影響の可視性を高めることで、情報の非対称性のリスクを低減します。監査委員会は、取締役会が頼る情報が、経営陣が会社を運営するために使う情報と基本的に同じであることを保証しています。ただし、取締役会に提供される情報は、経営陣のそれよりも細かい詳細には及ばないという点があります。IPMフレームワークを適用している組織では、取締役会の説明情報と主要な指標は、戦略実行の成否を評価するためにSEOが依拠する情報と対称的であるべきであり、イニシアティブの属性表から取り出されることとなります。

8 IPM成熟度モデル

IPM成熟度モデルは、企業がIPMアプローチを採用する過程において、さまざまな段階に位置づけることができるように設計されています。必要な移行は反復的である可能性が高く、企業が到達したい場所や導入の過程によって異なります。

組織は、IPM成熟度モデルを使用して、さまざまな指標にわたって、より戦略志向のビジネスへの進捗を図り、将来の進捗を計画するための診断として使用することができます。結局のところ、リーダーシップの権限のシフトは、基礎となる人間関係やリソース管理プロセスなど、時間の経過とともに対応する組織の他の側面のシフトに有機的につながっていきます。

図4 - IPM成熟度モデルのフローチャート



IPM成熟度モデルは、組織が、企業パフォーマンスを管理するための現在のアプローチを特定し、企業パフォーマンスを管理するためのより統合的なアプローチへの移行を計画するのに役立てられます。

表3 - IPM成熟度モデル

IPMフレームワーク		従来型	進化型	先進型	統合型
		主要な視点の焦点	機能内の戦略的な焦点	機能内の戦略的な焦点で、戦略プログラムリーダーに基づく	機能に対する戦略主導型
IPMリーダーシップ	構成	機能別幹部で構成されるエグゼクティブチーム。	機能別幹部で構成されるエグゼクティブチーム戦略的プロジェクトに関する「必要に応じた」助言または最新情報の提供を求める。	戦略的なプログラムリーダーがサポートする機能的エグゼクティブで構成されるエグゼクティブリーダーシップチーム。	主要な機能的エグゼクティブが支援するSEOで構成されるエグゼクティブチーム。
	所有権	戦略目標は経営陣が共同で所有し、戦略的な専門知識よりも機能的専門知識が重視される。	戦略的な目標は、機能的かつ特定の戦略的な責任を有する機能的エグゼクティブが所有する（「二重市民権」）。	戦略的なプログラムリーダーからの情報を得て、機能的エグゼクティブが戦略的な目標を所有する。「需給」ベースでプログラムリーダーの意見を取り入れる。	戦略目標はSEOが所有し、戦略はイニシアティブをサポートすることによって構築される。機能的な専門知識は需要と供給に基づいて提供される。
	権限	機能的権限に基づく。	戦略的なプロジェクトに求められる特定のインプットと機能的権限に基づく。	主に機能権限に基づいて、戦略的なプログラムリーダーは経営指導部のチームに計画された助言を提供する。	機能リーダーからの情報を含む戦略的な権限に基づく。
IPMパフォーマンス文化	パフォーマンス指向	パーパスは定義されているが広く伝えられていない。機能重視のため、パーパスとのつながりが限定的。	パーパスは明確に定義され、表現されているが、広く理解されていない。機能的焦点が依然として優勢。	パーパスは定義され、明確にされ、理解されているが、戦略との関連において広く受け入れられていない。	パーパスが明確に定義され、明確に表現されている。パーパスがイニシアティブの属性に統合され、効果的な意思決定と従業員の行動が促進されている。
	戦略的な焦点と責任の明確化	戦略に対する従業員の理解は限定的で、管理職や個人の解釈に依存している。戦略に対する従業員の幅広い関与はなく、機能的な活動が優先される。 アカウントビリティを育成するパフォーマンス文化が不十分。個々の業績目標は、機能的な卓越性の野望によって駆動される機能的マネージャーによって設定される。年次の目標カスケードプロセスと年次業績評価が行われる。	戦略に対する従業員の理解と関与は、主に主要戦略テーマの年次トップダウンコミュニケーションに基づいています。機能的活動が依然として優先される。 機能的な卓越性と戦略的な側面を組み合わせた業績目標に対する説明責任が確立されているが、機能的な卓越性の野望に偏っています。定期的なレビューが行われている。	戦略に関する議論の増加により、戦略に対する理解と関与が広がります。従業員は、正式なチャネルとプロセスを通じてフィードバックを提供するよう奨励される。 戦略内のイニシアティブを結びつけることによって、業績目標に対する説明責任が決定されます。継続的なレビュープロセスがある。	関連するイニシアティブの所有者間での会話を促進する連結性は、戦略に対する理解、一致、関与を向上させる基礎となる。 戦略内のイニシアティブを結びつけることによって決定される業績目標に対する説明責任。継続的なレビュープロセスがある。

IPM
フレームワークの構成要素

	従来型	進化型	先進型	統合型	
IPM パフォーマンス 文化 (続き)	管理統制を可能にする	主に強制的でコンプライアンス重視の統制。失敗への恐れが文化を形成。統制は価値観に反し、期待される行動を妨げる。	統制を可能にする方向への志向の高まり。個人的なリスクが限られている中で、追加的な責任を快適に引き受ける人々。	エンパワメント、柔軟性、意思決定を支援する、主に可能にする統制。個人的なリスクが軽減されるにつれて、追加的な責任を引き受ける傾向が強まる。	期待される行動を促進する価値観に沿った統制を可能にする。非難しない非難しない従業員は、自由かつ進んで追加責任を引き受ける権限を与えられる
	先見性とエンゲージメント	戦略へのつながりが確立されていない。先見性が乏しい。	機能内で戦略とのつながりは築かれているが、挑戦されていない。名目上の視線。	戦略プログラムリーダーと議論される戦略とのつながりがあるが、その度合いは具体的に測定されていない。視線の改善。	SEOが戦略的連携に責任を持ち、連携の程度は測定指標となります。連携目標がSEOと合意されている。明確な視線。
	透明性と可視性	事業運営に使用される情報について、従業員の可視性がないか限定的である。	主要業績情報が公開されます。機能的パフォーマンスに関するより詳細な情報がアクセス可能になる。	主要戦略プロジェクトのパフォーマンスと主要なビジネス結果の可視化。	すべてのイニシアティブ属性と管理情報が完全に可視化されます。コネクティビティ、インパクト、生産性(その他の指標を含む)が、イニシアティブの所有者とSEO間のコミュニケーションに積極的に使用される。
	協力と調整	対話、協力、機能横断的調整が限定的。	機能的または個人的な目標による協力と調整。	機能横断的な協力和調整が増加するが、特定の戦略的プロジェクトに限定される。チームは必要に応じて他の機能を利用する。	戦略における連携したイニシアティブのニーズによって推進される協力、調整、および機能横断的なチーム編成。チームは多機能で流動的である。
	データに基づく意思決定	ファンクショナル・エクセレンスへのデータ重視	戦略結果の追跡に使用される戦略目標データ。サポートイニシアティブとの連携がないため、戦略に対するオペレーティングモデルの影響を把握できない。	戦略目標に対する戦略的イニシアティブの影響に関するデータを収集し、分析する。データは意思決定を支える。	戦略的イニシアティブの影響に関するデータを全イニシアティブにわたって収集・分析。データは意思決定を支える。
IPM リソース管理	経営予算と資本予算	機能リーダーの「所有権」または権利意識によって推進される	予算は「目標カスケード」プロセスによって推進され、機能優先が優勢。	予算プロセスは機能的な卓越性と戦略との間のバランスを反映し、価値創造とイノベーションを重視。	経営予算と資本予算は生産性指標と目標に基づくSEOとの継続的な対話によって決定される。
	報酬制度とインセンティブ	一元的に管理された報酬制度は「一律」であり、個人やチームが自分の努力が業績にどのように貢献し、どのように裁量報酬を獲得したかが不明確。モチベーションが上がらない。	機能的リーダーシップは報酬に関する限定的な裁量を持ち、目標カスケードは名目上個人やチームの努力が成功にどのように貢献するかを明確にするが、フィードバックループとモチベーションは限定的。	機能的リーダーシップは報酬に関して広範な裁量を持ち、指針の中で頻繁な会話、可視性の向上、協力体制の強化、フィードバックループの強化がモチベーションの向上につながる。	SEOは企業の成功、戦略的テーマの成功、イニシアティブの成功のバランスに基づき、ガイドラインに沿った報酬体系を持つ裁量を持つ。

9 付録A – 図解例

テキサス州ヒューストンに本社を置く米国発祥の Pro Surf & Turf社は、牛肉、魚、エビ製品の漁業、養殖、加工、生産を一貫して行う企業です。

同社のビジョンは、持続可能な成長と卓越した経営への継続的なイニシアティブを示しながら、食肉・水産物生産の世界的リーダーとなることです。

同社は、そのパーパスが明確に定義されたビジョンに合致した3つの戦略目標を定め、各戦略目標の達成を担当するSEOによるマトリックス管理構造で、戦略目標を中心に組織を整列させています。これらの戦略目標は次のとおりです。

- ▶ 力強く安定した成長
- ▶ 持続可能なリーダーシップ
- ▶ 顧客重視

IPMアプローチへの移行の一環として、

- ▶ 同社は戦略のイニシアティブを評価し、それらの関連性を特定しました。
- ▶ 戦略目標に対する各イニシアティブのインパクトを評価。この評価では、各支援イニシアティブの相対的価値についての思考と会話を促すために、単純なパーセンテージ尺度を使用した。論理的には、すべての支援イニシアティブの他のイニシアティブへのインパクトの合計は100%であり、これらの値はイニシアティブの所有者とSEOの会話から生まれたものである。

- ▶ つながりのない(孤立した)イニシアティブを特定。このプロセスにおいて、一部のイニシアティブ所有者は、そのイニシアティブが他のイニシアティブに与える影響や、戦略目標に与える影響について理解することができなかった。
- ▶ 各戦略目標の総コストと、関連するイニシアティブのコストを特定。
- ▶ 各戦略の生産性を、戦略のコストと成果の単位の関数として評価し、この情報を将来の予算を決定するために活用。

コネクティビティとインパクトの測定

表A1は、Pro Surf & Turfの全体的なコネクティビティを示しています。表A2は、顧客重視の戦略目標のサポートイニシアティブのインパクト測定を示しています。表A3は各戦略的支柱の生産性指標を示し、表A4は前年度の生産性に基づいて3年目の予算がどのように決定されたかを示しています。

表A1-Pro Surf & Turfの全体的なIPMコネクティビティ

戦略	戦略におけるイニシアティブ数	接続数	コネクティビティ	戦略コスト (単位:米ドル)	接続コスト (単位:米ドル)	独立したイニシアティブコスト (単位:米ドル)	リスクがあるコスト
力強く安定した成長	10	8	80%	\$1,000,000	\$200,000	\$800,000	80%
持続可能なリーダーシップ	30	20	67%	1,000,000	750,000	250,000	25%
顧客中心主義	20	7	35%	1,000,000	900,000	100,000	10%

表A2 - Pro Surf & Turfへの影響とイニシアティブコスト

戦略	インパクト	イニシアティブのコスト (単位:米ドル)	コストの割合	コスト/インパクト
顧客中心主義		\$900,000		
コールセンターの業績	70%	500,000	56%	126%
デジタルサプライチェーン	20%	200,000	22%	90%
ロイヤルティプログラム	10%	200,000	22%	45%

このプロセスにより、顧客重視の戦略目標へのコネクティビティがイニシアティブの所有者によって合意できなかった13のイニシアティブが明らかになり、接続性のレベルが低いことが判明しました。これは大きな問題に見えるかもしれませんが、Pro Surf & Turfは、関係するコストを見直したところ、戦略の総コストの90%が、関係する7つのイニシアティブで構成されていることを確認しました。このような問題はまだ検討する必要がありますが、独立したイニシアティブによってリスクにさらされるコストは比較的少ないと言えます。

顧客重視戦略の所有権を持つSEOのフォローアップ活動の1つは、20のイニシアティブのうち13のイニシアティブが戦略の総コストの10%しか占めていない理由をさらに詳しく調査することでした。この調査によって、以下のことが明らかになりました。

- ▶ いくつかのイニシアティブはリソース不足であり、接続性を確保し戦略への影響を実現するためにはさらなる投資が必要であることが判明した。
- ▶ マトリックス・パフォーマンス管理アプローチへの移行に伴い、一部のイニシアティブが余剰となった。
- ▶ 顧客重視戦略をサポートするコンタクトセンターのパフォーマンス指標は、スループット（効率性）を目標としていたが、これは問題の解決に悪影響を及ぼし、その結果、顧客ロイヤルティに悪影響を及ぼし、顧客重視戦略にも悪影響を及ぼしていた。

同様に、つながりのあるイニシアティブのコストは戦略目標レベルまで跳ね上がるため、潜在的なコス

ト（投資）をリスクにさらす原因を理解するために、強力で安定した成長戦略の見直しは価値があると判断されました。

生産性指標を使って予算水準に合意

Pro Surf & Turfのシニアリーダーシップチーム（SLT）は、各戦略の生産性指標を設定するためのアウトプット指標も特定することができました。

表A3は、1年目の生産性の欄が、戦略のコストと単位売上高を割って計算されることを示しています。2年目の生産性変化欄は、1年目から2年目への動きを反映していません。

表A4は、SEOの生産性向上目標を設定し、目標成果あたりの生産性を計算することで、3年目の予算がどのように決定されるかを示しています。

これらの指標は、Pro Surf & Turfの財務リーダーが事業予算について協議する際の課題を解決するものです。フェーズ2の財務担当幹部は、次のように述べました。

「これは実質的にサードパーティの契約の代理となると思います。なぜなら、サードパーティであれば価格が設定されるからです。つまり、利用率は基本的に価格に相当するということです。これまでこのような観点から考えたことはありませんでしたが、とても賢明な方法だと思います。」

SEO担当者は、戦略のアウトカムまたは成果を達成するために、予算期間中、柔軟にリソースを投入する全権限を有しています（ただし、それを可能にする統制があることが条件）。

表A3-生産性指標

生産性		1年目実績			2年目実績			
戦略	アウトプット (指標)	戦略コスト (米ドル)	アウトプット (単位)	生産性 (米ドル)	戦略コスト (米ドル)	アウトプット (単位)	生産性 (米ドル)	生産性の変化
顧客中心主義	顧客定着率	\$1,000,000	5	\$200,000	\$900,000	6	\$150,000	25%
持続可能なリーダーシップ	スコープ1、2、3のGHG排出量の削減	1,000,000	5	200,000	750,000	6	125,000	38%
力強く安定した成長	本質的価値	1,000,000	5	200,000	900,000	5	180,000	10%

表A4-生産性を用いた3年目の予算編成

生産性		3年目の目標				
戦略	アウトプット (指標)	目標とする生産性の変化	目標生産高	目標生産性	3年目の予算 (単位:米ドル)	
顧客中心主義	顧客定着率	30%	7.80	\$115,385	\$900,000	
持続可能なリーダーシップ	スコープ1、2、3のGHG排出量の削減	30%	7.80	96,154	750,000	
力強く安定した成長	本質的価値	25%	6.25	144,000	900,000	

生産性目標がどの時点で不利になると予測される場合、その不利な予測を推進している要因についての話し合いが必要となります。このような会話は、戦略内のあらゆるレベルで起こり得ます。

9.1 付録B – ストロング型マトリックスコン セプト

IPMフレームワークの実施に構造的な再編成は必須ではありませんが、ストロング型マトリックスコンセプトは、IPM成熟度モデルの開発を支えた研究成果と思考を要約しています。

多くの企業は、従業員を専門性の高い機能別サイロに組織化しています（図B1「機能別構造化ビジネスの実例」）。研究では、この管理手法には大きな限界があることが示唆されてい

機能志向型ビジネスでは、予算とリソースは機能リーダーに「所有」され、管理されており、サイロマインドセットが生じています。資本配分もこれに従い、予算は年ごとに柔軟性を欠くことが多いです。財務部門は、予算の権利意識や、過去のリソース配分決定に根ざした予算への固定観念に直面しています。その結果、新しい戦略的イニシアティブはしばしば投資を得られない状態になります。²³

図 B1 - 機能別ビジネスの例



リーダーがファンクショナル・エクセレンスと戦略実行に責任を持つマトリックスのパフォーマンス管理の概念は、ファンクショナルなサイロ型の権力階層に代わるものです。マトリックスには2つの形態があります。

1. 「ウィーク型」マトリックス (図B2「ウィーク型マトリックス (機能偏重) の例」)、シニアリーダーが機能と戦略の責任を持つ場合
2. 「ストロング型」マトリックス (図B3「ストロング型マトリックス (戦略偏重) の例」)、シニアリーダーが戦略的責任のみを持つ場合²⁴

マトリックス経営に移行する主な利点は、戦略に対する

経営者の関心が高まることです。マトリックス経営は、一般的に、従業員の能力開発と事業への参画の機会を提供し、所有権、コミュニケーション、協力、協調を強化します。²⁵

ウィーク型マトリックス経営とストロング型マトリックス経営のどちらの概念においても、シニア・エグゼクティブ・チームの構成は、組織の戦略目標に対してより大きな所有権を持つように進化します。

図B2 - ウィーク型マトリックス (機能偏重) の実例



ウィーク型マトリックスでは、機能的リーダーは機能的な卓越性と戦略的な目標（「二重の市民権」）を持ちます。ウィーク型マトリックスは、プロジェクト、プロセス、活動を成功裏に遂行するために必要な多様な専門知識とリソースを結合します。

一般的に、ウィーク型マトリックスの経営コンセプトは、機能志向の経営コンセプトに比べて多くの利点があります。

- ▶ 経営陣の関心は、機能的な卓越性と戦略的な実行の間でより公平に分配される。
- ▶ 企業は、より柔軟にリソースを戦略に合わせることができる。
- ▶ また、従業員の機動性を高め、複数のイニシアティブに自律的に専門性を発揮させることができるようになる。²⁶

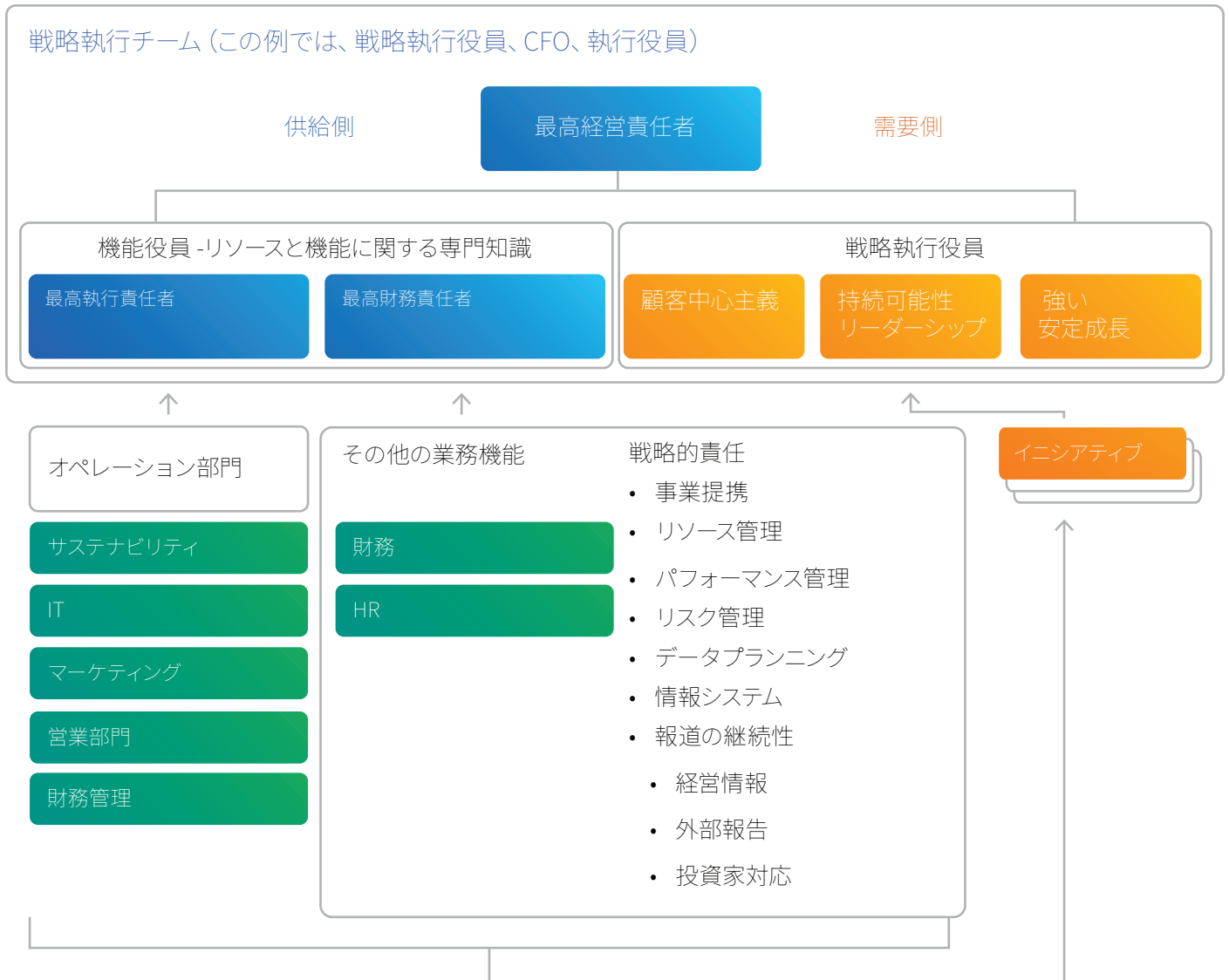
しかし、ウィーク型マネジメントのコンセプトは、戦略への注力を弱めかねない特徴を持っています（次の箇条書きの最初の3つは、Kaplan and Nortonからの引用²⁷）。

- ▶ 機能的なエグゼクティブがエグゼクティブチームを支配しているため、所有権と権限が戦略的責任と機能的責任の間で分かれている。リーダーは戦略的責任よりも機能的責任を優先する傾向があり、これは権限が機能構造に基づいている可能性がある。機能的に管理され、マトリックスが弱い組織では、説明責任がしばしば共有され、分散され、不確実となる。

- ▶ 一方、機能的説明責任は明確に定義されている。戦略的な責任は共有され、断片化し、不確実であるのに対し、機能的な責任は明確に定義されており、これが機能的偏重の一因となっている可能性がある。
- ▶ 戦略的イニシアティブを除き、予算やリソースの権限や管理は主に機能別サイロのリーダーによって行われている。
- ▶ ウィーク型マトリックスで運営されるビジネスのプロジェクトマネージャーは、権限が低くリソースに対するコントロールが弱いことがパフォーマンスと運営に悪影響を及ぼしていると述べている。²⁸

IPMフレームワークは、権力階層が戦略によって決定されるストロング型マトリックスのパフォーマンス管理コンセプトへの移行を提案しています（図B3参照）。

図B3-ストロング型マトリックス (戦略の偏り) の実例



ストロング型マトリックス・パフォーマンス管理の概念には、組織の重点と焦点を戦略的卓越性にシフトさせる特徴があり、機能的マトリックス管理概念やウィーク型マトリックス管理概念に関連する課題を軽減します。これらの特徴には次のようなものがあります。

- ▶ エグゼクティブチームの構成が変更され、「戦略的執行役員」(SEO) が、担当する戦略目標に対する唯一の所有権と権限を持つようになる。
- ▶ SEOは、担当する戦略目標および関連する支援イニシアティブの所有権を握っている。
- ▶ 支援イニシアティブは、そのイニシアティブの成功に責任を持つ管理職によって「所有」され、より上位のイニシアティブにつながり、戦略開発、実行、精緻化においてSEOを支援する。
- ▶ 予算は、主に機能ベースで配分されることに加え、戦略に直接配分され、機能ベースの権限(サイロマインドセット)の問題を軽減させる。これにより、SEOと関連するイニシアティブの所有者は、戦略の優先順位付け、柔軟化、精緻化を行い、目標とする業務、ESG、戦略的財務的成果の実現に集中することができる。
- ▶ CEOは、機能担当役員(機能的専門知識の能力とキャパシティの構築、維持、供給を担当)とSEO(戦略目標達成に必要な機能的専門知識とリソースを要求する)の間の調整役を果たす。

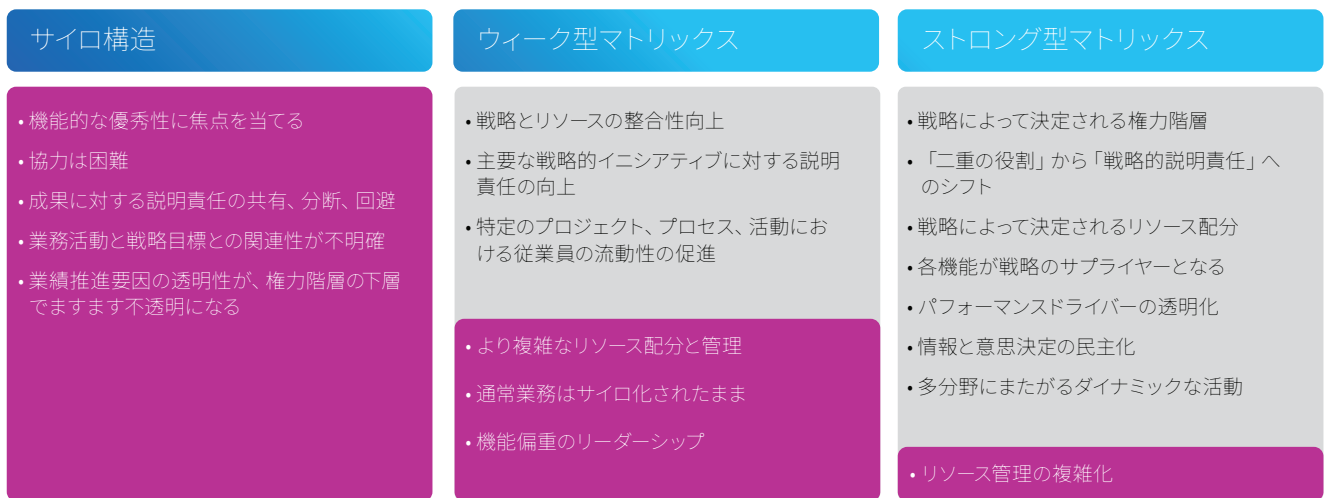
- ▶ SEOは、担当するイニシアティブ(支援イニシアティブを含む)の財務上および業務上の成果すべてに責任を負い、活動の選択とリソース調達における偏りを減らす。

ストロング型マトリックス管理の概念への移行は緩やかなプロセスですが、企業が柔軟に展開できる能力とリソースの機動的なネットワークを構築する可能性を秘めています。企業は、相互作用、つながり、会話を最大化し、さまざまなスキルセットや専門知識を持つ人々を結集して、さまざまなイニシアティブに取り組むことができます。このような組織では、階層構造に重点を置かず、イニシアティブの所有者がそのイニシアティブに対して最も大きな決定権を持ちます。

マトリックス管理の概念には、考え方の転換も必要です。従業員を効果的に関与させ、組織のパーパスとパフォーマンス管理文化を強化するためには、移行措置が必要です。ストロング型マトリックス経営のビジネスでは、全員が価値を生み出すイニシアティブに貢献する責任を負っています。移行では、従業員が新たな責任を担い、事業戦略の中で複数のイニシアティブに参加できるようにする必要があります。

次の図は、サイロ型組織の課題と、ウィーク型およびストロング型マトリックスのパフォーマンス管理モデルに関連する利点と課題を要約したものです。

図 B4 - パフォーマンス管理モデルの長所と短所



10 定義

コーポレート・ネットゼロ - 科学的目標イニシアティブ (SBTi) のネットゼロ基準 (2021年) によると、コーポレート・ネットゼロを達成するには以下のことが必要です。

- ▶ ススコープ1、2、3の排出量をゼロにするか、適切な1.5°C対応パスウェイでグローバルレベルまたはセクターレベルでネットゼロに到達するのと整合的な残余レベルまで削減すること。
- ▶ ネットゼロの目標年および、それ以降に大気中に放出される温室効果ガスの残余排出量を中和すること。

管理 - ビジネスにおける管理とは、活動の実行を制御するための公式で文書化された方法、手順、プロセス、ルールです。管理には主に2つのタイプがあります。

- ▶ 「有効な管理」は、すべての不測の事態を予測し、正式な管理に組み込むことができないことを認識している。これらの管理は、情報に精通し、専門知識を持ち、意欲的で適切に管理された人々が活動を効果的に実行するためのガイドとして機能することを目的としている。優れた管理体制には、いつは正措置を発動すべきかを明確にする「ガイドレール」や、予期せぬネガティブな事象がもたらす可能性のある悪影響を最小限に抑えるための「ストップリミット」が含まれる。実施可能な管理は、固定的で融通の利かない規則よりも、指導原則に頼ることが多いかもしれない。可能化統制の意図は、人々に支援を行い、自発性を発揮するよう促すと同時に、リスクにさらされる機会を制限することである。
- ▶ 強制的な管理は、厳格なルールの遵守に重点を置く。強制的な管理は、起こりうるすべての否定的な事象が考慮され、一連のルールに織り込まれていることを前提に設計される。強制的な管理は、自発性の使用を抑制するため、必然的に、先入観にとらわれず、ルールに設計されていない出来事への創造的な対応を抑制する。

ダブルマテリアリティ - 企業情報が、企業の財務的価値と、企業が世界に与える影響 (特に気候変動やその他の環境への影響) の両方において重要でありうることを説明します。二重の重要性という考え方は、財務的な影響だけでなく、企業が世界に与える影響も重要であり、したがって、企業の収益への影響以外の理由で開示する価値があるという認識から来ています。

ESG - 環境、社会、ガバナンスの3つの重要な要素からなる包括的な用語で、投資家がこれらの分野のリスクと影響を測定し、企業を評価し、投資判断を下すための手段を提供します。ESGはアウトサイドインの視点を持ち、環境や社会が企業に与える影響に焦点を当てています。

人的資本 - Brian Keelyによる定義では、人的資本は「個人的、社会的、経済的な幸福の創造を促進する、個人に具現化された知識、スキル、能力、属性からなる」²⁹。

イニシアティブ - 事業活動、プロジェクト、プロセス。

無形資産 - 非貨幣性資産で、物理的実体がなく、識別可能なもの (分離可能であるか、契約上またはその他の法的権利から生じる)。例えば、著作権、商標権、特許権、顧客リストなど。

無形資産価値 — 非貨幣性資産または無形資産に由来する価値。

統合パフォーマンス管理 (IPM) — 長期的な価値創造と、環境、社会、人間、関係などの多資本ドライバーの統合により、リスクを低減し、ビジネスの回復力、俊敏性、創造性、持続可能性、信頼を向上させること。

統合思考 — 国際統合報告評議会 (IIRC) は、これを「組織が、その様々な事業単位や機能単位と、組織が使用する、あるいは影響を及ぼす資本との関係を、組織が積極的に考慮すること」と定義している。統合的思考は、短期、中期、長期にわたる価値の創造、維持、喪失を考慮した統合的な意思決定と行動につながる」と定義している。

マルチキャピタル – 金融資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会関係資本、自然資本。

パフォーマンス管理 - 企業が企業パフォーマンスと戦略の実行を測定、監視、評価、推進するためのプロセスと実践。これには、例えば、企業の戦略や目標の達成に向けた進捗状況を追跡するための主要業績評価指標や目標の設定、または社内の意思決定機能やプロセス（予算編成、評価・査定、予測など）が含まれます。CGMA®グローバル管理会計原則 (GMAP) は、パフォーマンス管理システムの4つの主要なステップ – 戦略、計画、実行、レビュー (SPER) を定めています。

ステージゲートレビュー - 次の作業段階に進む前に、作業の進捗を一時停止してレビューする、事前に合意されたポイントです。これらは通常、経過した時間ではなく、行われた作業に基づいてトリガーされますが、経過時間がレビューを引き起こすこともあります。

持続可能性 - ESGに加えて、企業が環境や社会に与える影響を考慮する、いわゆるインサイドアウトの視点を持っています。

11 謝意

このプロジェクトにおいて参加者の皆様が率直なご意見を共有してくださったことに心から感謝します。すべての貢献を秘密にすることをお約束しましたが、IPMフレームワークの開発にご協力いただいたこれらの企業のリーダーの方々に対し、特に感謝を表します。

Accuron	H. J. Heinz Company	Ramboll UK
ADM	Hanesbrands	Randstad
Alexander Forbes	Heidelberg Cement Asia	Royal Canin
Amerifirst	Hershey	Sainsbury's Supermarkets
ANEFAC	Hexagon Mining	Seawolf Sustainability Consulting
AstraZeneca	HSBC	Sedibelo Resources
B&Q	IBREI	Serco
BJ's	IFAC	Siemens
Body Shop	Ikea	Sinarmas
Boohoo	Indykol Group	SPAR
Bornstein Foods	Intel	Standard Chartered Bank
Bose	Intl Legal Technology Assn.	Subway
BP	Isuzu Motors	Suzano
Canary Wharf Group	Jabil	Tata
Cermaq	JF Equipment Machinery	Tenshi Peak Ventures
Cernucci	Johnson & Johnson	Tetra Pak
Coca-Cola European Partners	JSL	Transnet
Covestro	M Dias Branco	Triodos
Creative CFO	Mazars	True North CFO
CRH	Minerals Marketing Corporation of Zimbabwe	Unilever
Cummins	Molnlycke	UNISA
CurrencyFair	National Nuclear Laboratory	University of Southern California
DBS	NeoEnergia	Volvo
Diageo	Nestlé	Warburtons
Eno River Finance	Nike	Wilson Art
Exxaro	Olam	Yara Asia
Finsbury Food Group	Petrobras	Yelp
First Data	Prudential	Yeos
Gol	Raizen	Zai
Goodyear		

さらに、IPMフレームワークの内容を指導してきたIPM運営グループに参加いただいたWBCSD会員企業に感謝します。

- ▶ Ayala Corporation
- ▶ 電通
- ▶ Environmental Resource Management Limited (ERM)
- ▶ 富士通
- ▶ Givaudan International
- ▶ Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS)
- ▶ Philip Morris International
- ▶ PricewaterhouseCoopers (PwC)
- ▶ SABIC
- ▶ Sonae SGPS



本研究は、Gordon and Betty Moore Foundation's Conservation and Markets Initiativeの助成を受けて実施されました。詳しくは moore.org をご覧ください。

12 免責事項

この出版物は、AICPA & CIMAおよびWBCSDの名の下にリリースされています。他のWBCSDの出版物と同様に、これはメンバー企業の代表者や外部の専門家、そしてAICPA & CIMAによる共同の努力の結果です。しかし、これは全てのメンバー企業やステークホルダーがすべての内容に同意しているという意味ではありません。この報告書は一般的な情報提供の目的で作成されており、会計、税務、法律、またはその他の専門的なアドバイスとして頼りにされることを意図していません。

13 持続可能な開発のための世界 ビジネス評議会 (WBCSD) について

持続可能な開発のための世界ビジネス評議会 (WBCSD) は、今世紀半ばまでに90億人以上が地球の限界内で豊かに生活できるように、システム変革を推進する世界の主要企業225社以上からなるグローバルコミュニティです。私たちは共に、気候危機の影響を制限し、自然を回復し、不平等に対処するために働くシステムを変革します。

私たちは主要なセクター全体のバリューチェーンの変革を加速し、持続可能なリーダーシップと行動に報いる金融システムを再構築するために、資本コストを低減します。ベストプラクティスの交換、パフォーマンスの向上、教育へのアクセス、パートナーシップの形成、政策アジェンダの形成を通じて、ビジネスの進歩を促進し、そのパフォーマンスの説明責任を強化します。

AICPA & CIMAについて

国際公認プロフェッショナル会計士協会 (同協会) は、AICPAおよびCIMAを代表し、世界中の人々、企業、経済に機会、信頼、繁栄をもたらすために活動しています。同協会は、公会計および管理会計に携わる689,000人の会員、学生、専門家を代表し、時事問題や新たな問題に対して公益とビジネス持続可能性を提唱しています。広範な活動範囲、厳密さ、リソースを活用して、公認会計士、CGMA資格保持者、会計および財務の専門家の評判、雇用可能性、質を世界的に向上させています。

14 参考文献

- ¹ロバート・S・カプラン、デビッド・P・ノートン著「The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage」(ハーバード・ビジネス・スクール出版、2008年)。
- ²IFRS 財団、「IFRS サステナビリティ開示基準のサポート資料」、2023年、ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ³米国証券取引委員会 (SEC) 「SEC、投資家向け気候関連開示の強化と標準化のための規則を提案」2022年 sec.gov/news/press-release/2022-46.
- ⁴EUR-Lex、欧州連合法へのアクセス、「文書32022L2464」：2022年12月14日の欧州議会および理事会の指令(EU) 2022/2464は、規則(EU) No 537/2014、指令 2004/109/EC、指令 2006/43/EC、および指令 2013/34/EUを企業の持続可能性報告に関連して修正する。」eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464.
- ⁵欧州議会「企業の持続可能性デューデリジェンス」2023年6月 europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.html.
- ⁶オーシャン・トモ「無形資産市場価値調査」2022年 oceantomo.com/l/710293/2022-03-29/6dw_h16/710293/1648600589q2zQV1QZ/Ocean_Tomo_IAMV_Study_Report_03_28_22.pdf
- ⁷WBCSD、Future-Proof Business「企業を将来にわたって健全に経営する」2021年 wbcSD.org/contentwbc/download/13131/192782/1.
- ⁸国際統合報告評議会「国際<IR>フレームワーク序文」2021年1月 p.8 integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf
- ⁹X. Wu, J. P. Murmann, C. Huang, B. Guo「フロントマター」「ファーウェイの経営変革」(ケンブリッジ大学出版局、2020年)、assets.cambridge.org/97811084/26435/frontmatter/9781108426435_frontmatter.pdf.
- ¹⁰AICPA & CIMA, GMAP「グローバル管理会計原則」2023年6月 aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles.
- ¹¹マッキンゼー「組織の現状2023: 組織を変える10のシフト」2023年4月26日 mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#/.
- ¹²IFRS 財団「IFRS サステナビリティ開示基準のサポート資料」2023年 ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ¹³AICPA & CIMA and WBCSD「パフォーマンス管理の再考」2021年 aicpa-cima.com/resources/download/reimagining-performance-management.

- ¹⁴ Kaplan, R. & Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁵ G. Pigatto, L. Cinquini, A. Tenucci, J. Dumay 「統合レポートにおける6つの資本による価値創造の開示：包括的アプローチのための包括的ツール」 Sustainability Accounting, Management and Policy Journal第14巻、7号、2023年2月、Emerald Insight emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html.
- ¹⁶ Kaplan, R. & Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー pp. 35-281、
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁷ H.Simon、Administrative Behavior 「管理状況における意思決定プロセスの研究」 New York :The Free Press、1976年
books.google.co.uk/books/about/Administrative_Behavior.html?id=IRdPAAAAMAAJ&redir_escy.
- ¹⁸ P.A. P.A. Adler, B. Borys 「2種類の官僚制：EnablingとCoercive」 Administrative Science Quarterly 41、第1号、1996年3月、Sage Publications
- ¹⁹ Kaplan, R., Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁰ Kaplan, R., Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281、
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²¹ マッキンゼー、「イノベーションの8つの要点」、McKinsey Quarterly、2015年4月1日、
mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation.
- ²² Kaplan, R., Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²³ Kaplan, R., Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁴ L.C. Stuckenbruck 「マトリックス組織」 Project Management Quarterly 10巻、第3号、1979年9月、21-33
pmi.org/learning/library/matrix-organisation-structure-reason-evolution-1837.
- ²⁵ Kaplan, R., Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408

- ²⁶ Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., Dumay, J. (2023) 「6つの資本に従った統合報告書における価値創造の開示：全体論的手法のための全体論的アプローチ」 Emerald Insight, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 第14巻 (7号) www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html
- ²⁷ Kaplan, R., Norton, D. (2008) 「The EXECUTION PREMIUM 戦略を競争に結びつける：競争優位のための戦略とオペレーションのリンク」 2008年。ハーバード・ビジネス・レビュー、pp. 35-281 cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁸ A. Dalvit 「ウィークマトリックス環境でのチーム管理について」 LinkedIn, 2021年7月18日、[linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/](https://www.linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/).
- ²⁹ B. Keely 「ヒューマン・キャピタル：あなたの知識が人生をどのように形作るか」 OECD Publishing, 2007年、p. 29 oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en
- ³⁰ 国際統合報告評議会、2021年、国際ナショナル<IR>フレームワークインターネット



AICPAとCIMAによって設立された国際公認会計士協会 (Association of International Certified Professional Accountants®) は、世界中の会計と財務のリーダーを支援する組織です。

© 2024 国際公認会計士協会。無断複写・転載を禁じます。AICPAおよびAmerican Institute of CPAsは、米国公認会計士協会の商標であり、米国、EUおよびその他の国で登録されています。グローブ・デザインは国際公認会計士協会の商標であり、AICPAにライセンスされています。2403-017677

個人的な使用以外の本資料の使用許可の取得については、copyright@aicpa-cima.com までメールにてお問い合わせください。その他のすべての権利は、ここに明示的に留保されます。

本書で提供される情報は一般的なものであり、特定の状況において適用されるとは限りません。提供された情報に基づいて法的措置を取る前に、必ず法的助言を受けてください。提供された情報は発行日現在正確であると思われませんが、これは現在進行中の分野であることをご承知おきください。当協会、AICPA、およびCIMAは、他の目的または他の文脈での使用の結果について責任を負いかねます。

本資料に記載された情報および意見は、AICPA、CIMA、または国際公認会計士協会の公式発表、またはこれらを代表するものではありません。本資料は、法律、会計、その他の専門的なサービスや助言を提供するものではないことをご理解いただいた上でご提供しています。法的アドバイスやその他の専門的な支援が必要な場合は、適格な専門家のサービスを受けてください。

ここに含まれる情報は、取り上げられたトピックの一般的な理解を深める際に読者を支援するために提供されるものであり、その主題や問題点を徹底的に網羅することを意図したものではありません。この情報の時宜性と正確性を確認するために全ての努力がなされていますが、発行日現在の情報であることをご承知おきください。