

本資料は（一財）社会変革推進財団との業務委託契約に基づき、SIMIの責任において制作されました。原著の著作権は当該資料を作成した作者にあり、日本語化された資料の著作権は（一財）社会変革推進財団及び（一財）社会的インパクト・マネジメント・イニチアチブにあります。
(<https://simi.or.jp/grc/measuring-purpose/>)

パーパスを測る — 統合フレームワーク Measuring Purpose – An Integrated Framework

2021年1月23日

概要

この論文では、パーパスを測るための論理的かつ包括的なアプローチを提示します。我々が提唱するのは、3段階のプロセスです。まず第1段階では、組織のパーパス、ミッション、ビジョンをガバナンス内に確立します。第2段階では、パーパスから派生するビジネス指標を、インプットやアウトプット、アウトカム、インパクトに関連して特定します。最終段階では、こうした指標を、企業のコストベース会計 (Cost-based accounting) と社会的価値換算 (societal valuation) によって、金銭的価値に変換します。

この3ステップアプローチは、統一した報告フレームワークとして作用するため、重要な意思決定を下す際に活用できます。重要な意思決定とは、限られたリソースを経営層が適切に配分できるようにする組織内部のものと、投資家ほか重要なステークホルダーが定められたパーパスに照らして会社の業績を評価する組織外部のもの両方が含まれます。最後に、既存の測定フレームワークをいくつか取り上げ、この3ステップアプローチとの関連を検討します。

1. はじめに

ここ数年で、ビジネスにおけるパーパスについての関心や懸念が急速に高まりました。株主やステークホルダー、企業のバウンダリー¹、企業活動を行うために必要なリソース、そして企業が他の関係者に与えるインパクトに、パーパスがどのように関係するかといった点です。こうした関心の高まりは、企業のビジネス慣行をパーパスに合致させ、株主やステークホルダーへの依存関係、開示情報やインパクトを確立し、企業活動全般の影響を評価するためのデータや計測システムを特定する取り組みにつながりました。こうした流れの中で見出されたのは、こうした取り組みが不足していることではなく、逆にこれらが多すぎ、解釈が難しく、企業が実際に活用するにはコストが高く、既存の評価軸との一貫性がないことが多いという課題でした。更に、より多くのアプローチを検討することによって複雑さが増し、さらにわかりにくくなり、専門家ではない人たちに広げたり議論したりすることが、ほとんど不可能になりました。

¹ 訳注: どこまでを企業活動と考えるかの境界線の意味。

パーパスを測ることによって利益を受ける関係者は、企業の従業員や顧客、サプライヤー、市民社会のみならず、多くいます。その中でも特に、企業がパーパスを追求することで大きく影響をうけるグループが4つあります。1つ目は、戦略立案やリソースの配分を行い、組織内のインセンティブ管理をする企業幹部です。2つ目は、投資決定、プロジェクトの実行、業績をあげる等の役割を果たす組織の中間管理職。3つ目は、ポートフォリオの管理や投資のモニタリングを行い、投資先の企業を導く機関投資家。4つ目は、民間セクターと連携しながら企業行動を公益と合致させ、公共投資を促進することを狙う政策決定者です。ビジネスと経済を効率良く機能させるためには、パーパスの測定システムは、こうした少なくとも4グループのニーズに対応しなければなりません。

従来の企業の業績を測る方法では、現在発展しつつあるパーパス重視の価値体系や経営慣行の現象を説明することができません。従来の法的概念においては、企業は、財産を所有し他の関係者と契約する機関に過ぎません。従来の業績とは、活動に関連した費用や収入、資産および負債、物的資産の維持や負債返済のための処理を記録するものです。そして、資本的支出から原価を区別しつつ、実際に企業が使用するリソースの費用や、それらから得られる収益を報告します。

現在の財務諸表に記録されないのは、企業が所有しているわけではないものの実際には依存関係にある資産を維持するための費用や、契約上または法律上義務付けられているわけではないものの他の関係者への影響を考慮すると企業に責任があるとみなされる負債です。現在の会計の方式は、財産権との整合性をとるという制度上の目的は達成しますが、責任ある所有者、またはパーパスに富んだ経営者であるという企業の見解を反映するものではありません。結果的に現在の財務諸表は、責任ありパーパスに富んだビジネス慣行を促進するための、全ての関連情報を提供するものにはなっていません。これは、従来の方法だと、企業が他の関係者に不利益をもたらす際には収益は誇張され、逆に利益を提供する際にはそれが完全には認識されないためです。

この小論は、パーパスに富んだビジネス慣行に関連する業績の測定方法の議論の混乱をクリアにすることを目的にしています。測定のための明確なアプローチを示し、実際に取られているマネジメント慣行からの気づきに基づき、現在採用されている様々なアプローチを比較し、より多くの情報に基づいた意思決定を可能にするモデルを3ステップによる内部のレポートモデルとして提案します。これを実施するのは組織ですが、経営管理層のチームや、投資家、政策立案者などの外部ステークホルダーが評価をすることができます。

2. 3ステップ測定モデル

近年、取締役会は企業のパーパスにますます注目するようになってきました。これは、パーパスこそが企業文化を導くもので優秀な人材を引き付け維持するのに役立ち、顧客やサプライヤーに対しては差別化の大きな要因になっている、という感覚によって推進されているものです。パーパスをよりしっかり定義するよう、取締役会には外部的な圧力がかけられています。こうした外部圧力は、自らの投資が金融的な考慮事項のみならず、環境・社会・ガバナンス(ESG)に基づいたものかを求められるようになった投資家たちや、複数のセクターにまたがって担当する規制当局によるものです。

こうした多角的な圧力の組み合わせによって着目されるようになったのが、パーパスをどのように測定するかという点でした。これまでの一般的なアプローチは、大きく異なる2つの事項に焦点を当ててきました。1つ目は、パーパスを一連の意図、価値観、または望ましい行動や成果として明確にすること。そして2つ目は、企業活動のインパクトを測定して貨幣価値に換算するという点です。こう

た考えは、因果関係の不正確さや、貨幣価値としてのインパクトを定義する際のあいまいさなどの点で批判されてきました。

こうした懸念に対処するため、我々は以下の図1に示す3ステップ測定モデルの採用を提案します。2つの異なる補完的な方法を使い、ビジネスへのインパクトの測定と、組織の戦略的な動機、貨幣価値換算に整合性をもたせます。

図1: 動機、指標 & 貨幣価値

2.1 動機 (Motives) 3ステップモデルの最初のステージは、パーパス、ミッション、ビジョン、そしてバリュー(価値観)を示すことによって、企業の動機 (motives) を明らかにすることです。これらをまとめることによって、組織の動機や企業リソースの配分に関する中核的な組織原則を表現します。パーパス制定イニシアチブ(The [Enacting Purpose Initiative](#)、以下「EPI」)では、取締役会が以下を実施することを提案しています:

- パーパスを定義する: 組織が存在する理由を明確にする。
- ミッションを確立する: 組織が何をしようと意図するのか、企業戦略を設定する
- ビジョンを決定する: 企業がどこに到達することを望むのかを定める
- バリューを実装する: 会社がどのように統治されるかについて原則を定める

我々は英国学士院(British Academy)による企業の未来プログラム(Future of the Corporation Program)による企業のパーパス(corporate purpose)の定義を使用し、EPIに従うことを勧めます。その定義では、企業のパーパスとは、「人々と地球の課題に対する解決策を創造することで利益を得ることで、問題を生み出すことから利益を得ないこと」であるとしています。これは、企業のパーパスの課題解決力、商業的な実施可能性、経済的な利益、持続可能な解決策の特定、不利益の回避に注目しています。こういった動機は、マテリアリティを定義し、指標を測定するための視点を提供します。

2.2 指標 (Metrics) 2番目のステップは、パーパスの制定に必要なビジネス指標を特定することです。これには、次の4つの重要な領域が関連しています:

- インプット(Inputs): 企業が活動に用いる人的、社会的、自然的、物理的および金融的リソース。
- アウトプット(Outputs): 企業が生産するものの尺度。
- アウトカム(Outcomes): パーパスを達成するための企業活動によってもたらされた変化。
- インパクト(Impacts): 他者のウェルビーイング(例: 顧客、従業員、サプライヤー、社会、環境など)に結果的にもたらされる効果。

パーパスに関連する報告書を作成する場合、企業は定性的、定量的、財務的、非財務的情報を提供します。その情報は(現在および将来の)株主や企業のステークホルダーに及ぼされる影響の評

価に関連するものです。従って、さまざまな種類のレポートや財務諸表があるのは適切なことです。企業の財務実績に関連するものもあれば、より広いインパクトに関連するものもある、ということです。

全ての企業に指標の確立が求められるようになると考えられる報告形式もあれば、特定のセクターや業界に該当する企業にのみ使用される報告形式もあります。例えば、我々の将来の生存を左右する地球温暖化問題の重要性を考慮すれば、全ての企業に炭素排出量についての報告を求めるのは合理的かもしれません。同様に、格差に関する懸念を考えれば、全ての企業に最高値と中央値に関する標準化された給与比率の報告を求め、人間らしい生活ができる賃金を支払う企業のコミットメントを求めるのを正当化できるかもしれません。企業による租税回避に関する懸念は、企業に管轄区域ごとの納税報告を求めることにつながるかもしれません。こうした懸念はすべて、地域やセクターに関係なく、全ての企業が直面する社会システム上の課題に直結しています。一方で、特定の業界のみに重要である課題もあります。オンラインプラットフォームのデータの安全性や、食品や衣料業界のバリューチェーンにおける児童労働の問題などがその例です。

従って、何らかの一般のおよび業界別の標準化や調和化、例えば欧州非財務報告指令 (European Non-Financial Reporting Directive, NFRD) を通した報告や、サステナビリティ基準委員会 (Sustainability Standards Board, IFRS) の創設など、が必要となるでしょう。但し、これらは企業のパーパスや様々な関係者の情報ニーズに合わせて、報告書を調整することが前提となります。

2.3 貨幣価値 (Money) このモデルの3番目のステップは、ステップ2で制定された指標セットの包括的な貨幣価値換算 (monetisation) です。このステップでは、指標に金銭的価値を付加します。企業の取締役会や投資家が資源配分と投資決定を行う際や、規制当局と行政が企業の社会的貢献と社会的不利益を評価する際に、金銭的価値換算が基礎となり、重要なものとなります。

企業のパーパスの文脈では、パーパスの遂行と実践のために使用される人間的、社会的、自然的資本に価値を付与することは、物質的、経済的な資本に価値を付与することと同等に必要なだとされます。金銭的価値について、懸念の声もあります。特に自然との関連では、「価格は全て分かるけれども、価値は全く分からない」という考えに基づき、価格のつけられていないものは全て評価しないという深刻な問題につながり、その結果貴重なリソースが誤って割り振られることとなります。

金銭的価値の割り当てには、2つのアプローチが存在します。我々は、経営陣、取締役会、投資家、政策立案者がその両方を利用できるようにするべきだと考えます。

- 1つ目は企業のコストベースの会計アプローチ (an enterprise cost-based accounting approach) で、企業の観点から貨幣価値換算に取り組むものです。従来のコストベースの会計アプローチは、特定で識別可能な財務コストと収益をインプットとアウトプットに付与するものですが、企業のパーパスの文脈では、企業が経済的および非経済的リソースに与えるインパクトについても会計処理する必要があります。企業が引き起こす不利益を是正するために負担するコストともたらされる利益を、それらが他の関係者に課す外部性との関連で記録します。

特に、他者に害を加えることから利益を得ることを避けるため、企業は自分たちの活動が人的、社会的、天然資源に課す外部費用を追跡する必要があります。そして、広い定

義による業績を測定する際、こうした費用を金銭的利益に対する形で示す必要があります。反対に、企業が所有する資産に投資し、それが他の関係者に1年以上続く利益をもたらす場合、こうした成果は貸借対照表の資本支出と対応する形で追跡される必要があります。言い換えれば、企業の会計業務は財務諸表を超え、法的な意味での企業のバウンダリーの外にあるかどうかに関係なく、パーパスの遂行にかかる人間的、社会的、および自然的リソースを維持し強化するためのコストを報告するところまで広がるということです。

つまり、ここで提案されている会計フレームワークが行うことは、企業の法的なバウンダリーの中だけにあてはめる従来の会計フレームワークを拡張し、企業の成果とインパクトに関わる実際のバウンダリーにまで広げることを意味します。バウンダリーを法律上のものから、企業がパーパスを達成し、支出を現在または本質的な資本として分類するための運用上の原則として再定義しているのです。

- 2つ目の報告形式は、企業活動が社会や環境に与えるインパクトを確立しようと試みる、社会的価値換算に基づくアプローチ(societal valuation-based approach)です。パーパスを評価するための従来のアプローチは、株主というステークホルダーの1部分のみに焦点を合わせてきました。そのため取引されている商品やサービスがある場合、目に見える価格という点で価値換算がなされます。

パーパスに富んだビジネスの文脈では、価値換算は社会的、環境的視点からもなされるべきです。価値換算のためには、企業のパーパスと戦略的事業の遂行に重要な人的、社会的、自然的な資本、更には物理的、財務的資本を鑑みる必要があります。従って、定義上、こうした資本は企業の法的バウンダリーの内部だけでなく、外部にも見つけることができます。しかしこれは、その企業の取り組みが行われているエコシステムや、企業のパーパスとミッションに関連するものだけに限られます。

場合によっては、こうした価値換算は特定の価格から決定することもできます。排出される炭素の費用が、炭素クレジットの価格に反映されるのがその例です。他にも、パーパスとインパクトを測定するためのより広範なアプローチがあります。例えば、損害にかかる費用や、被害を補償するための保険があり、そこから価格が計算できる場合などです。

更には、予測される将来の利益と不利益の現在価値が、適切な私的および社会的割引率で割引かれたものから、価値が決められる場合もあります。計量経済学分析を利用し、例えば地価といった観察可能な価格から、汚染や洪水に関する費用を推定したりすることができます。実際の取引データがない場合には、そうした調査結果はさまざまな種類の利益と不利益に人々がどんな価値を付けるか、を示すことができます。

つまりこの2番目のアプローチは、費用、価格、予測、統計分析、そして調査から可能な限りの情報を収集し、最も高度な手法を用いて、各種指標を社会的観点から非物質的・非金融資産と負債を、金銭的価値に変換します。その後、パーパスに富んだ活動に直接価値換算乗数(valuation multiplier)を付与することもできます。

例えば、社会により寄り添った行動をする企業は、その企業活動の政治的および社会的

リスクは低くなるため、より高い乗数が収益にかかり、結果的には資本コストを削減することにつながります。同様に、ガバナンスがしっかりしていて責任あると理解されているビジネスも、より低い資本コストという恩恵を被ることができます。つまり、パーパスとの繋がりを特定してその価値を明示的にすることで、それが更には特定の企業とその活動に適切な乗数は何かを明らかにするのにつながるのです。

この3段階の測定・評価アプローチには、3つの主な利点があります。1つ目は、組織がその活動全体の財務的および非財務的インパクトを把握できるようになる点です。これは経営判断と、企業がパーパスをどの程度達成しているかの情報を開示することの両方に関連しています。

2つ目は、様々なステークホルダーが独自に組織の価値評価を行うことができるという点です。投資家は、多様な数値に基づいて投資先としての企業の質を評価することができます。政治的やコミュニティリーダーは、その組織が特定のコミュニティメンバーの生活に与えるインパクトを評価するでしょう。従業員は意義のある仕事に価値を付与するという面から、実際にあったインパクトへのコミットメントを評価し、サプライヤーはインパクトに関する自分たちのビジョンに基づいて、その組織へのコミットメントのレベルを独自に評価できます。

3つ目の利点は、コストベースの会計と価値換算がさまざまな質問に答えることにつながることです。コストベースの会計アプローチでは、企業が不利益を修正したり、法的なバウンダリーの内外で前向きな結果をもたらしたりするために費やさなければならないリソースを計算します。一方で評価は、企業活動やステークホルダーや株主に与えられるインパクトの正味の利益または不利益を反映します。

従って上記のフレームワークでは、さまざまなステークホルダーがそれぞれの観点から、企業やそのパーパスに対する自らの見解を反映して、評価ができるのです。

3. 共通の枠組みに向けて

各国の学界やフィールドで展開されている主なイニシアチブ各種は、これで動機、指標、貨幣価値の3つの見出しに分類することができます。

3.1 動機: ここには、パーパス制定イニシアチブ (the [Enacting Purpose Initiative](#))、世界経済フォーラムの「[ダボスマニフェスト](#)」、そして英国学士院の「[パーパスに富んだビジネスのための原則 \(Principles for Purposeful Business\)](#)」といったイニシアチブがあてはまります。

3.2 指標: 価値創造を包括的に捉える主な変数を定義しようとするイニシアチブは多くありますが、一方で主な依存関係の評価と外部性のインパクトの報告に関するアプローチが、速いペースで開発され続けています。投資家向けのものもあれば、一般的なステークホルダー向けのもの、特定のステークホルダーグループ向けのものもあります。最も広く引用されているイニシアチブには、以下のようなものがあります:

- 持続可能性のための会計 (Accounting for Sustainability, A4S) は、持続可能な報告を実践するためのフレームワークを提供しています。

- カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(The Carbon Disclosure Project, CDP)は、地球環境に関する情報開示システムを推進しています。
- グローバル・レポーティング・イニチアチブ(The Global Reporting Initiative, GRI)は、ステークホルダーに対象を絞った形式の報告書です。
- 国際統合報告評議会(The International Integrated Reporting Council, IIRC)は、財務情報を持つ投資家に関連するESG指標を統合するためのフレームワークを設定しています。
- サステナビリティ会計基準委員会(The Sustainability Accounting Standards Board, SASB)は、投資家向けの財務的に重要な報告書に着目しています。
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(The Task Force on Climate-related Financial Disclosure, TCFD)は気候関連の報告書について取り組んでいます。
- 世界経済フォーラム(The World Economic Forum, WEF)は、投資家とステークホルダー向けの価値創造に関する報告のための指標標準化に取り組んでいます。

昨今では、指標標準化を推進するための大きな進展もみられています。GRI、SASB、IIRC、CDP、およびCDSBが連携する意図を示しているのは、その一例です。また、SASBとIIRCが合併し、Value Reporting Foundationとなったことも例に挙げられます。3つ目の例としては、IFRSの取り組みで、グローバルな持続可能性レポーティング推進における役割や、サステナビリティ基準委員会(Sustainability Standards Board)の創設に関して果たすべき役割についてのコンサルテーションがあります。我々はこうしたすべての動きを歓迎します。

3.3 貨幣価値: コストベースの会計(cost accounting)と公正価値会計(fair value accounting)両方に関連する依存関係とインパクトを、貨幣価値に換算しようと試みるイニチアチブは複数あります:

- コストベースの会計(cost accounting): エコノミクス・オブ・ミューチュアリティ(相互性の経済学: [Economics of Mutuality](#))による相互利益の考えやサイドビジネススクール(Said Business School)の業績再考イニチアチブ([Rethinking Performance Initiative](#))、バリュー・バランスング・アライアンス([Value Balancing Alliance](#))の統合会計は、従来の原価計算の方法を拡大し、非財務的リソースを企業のエコシステムに統合することを目指すイニチアチブです。
- 価値換算(Valuation): バリュー・バランスング・アライアンスのインパクトステートメント、インパクト投資のためのグローバル・ステアリング・グループ(Global Steering Group)とインパクト・マネジメント・プロジェクト(Impact Management Project, IMP)、ハーバードビジネススクールの共同イニチアチブであるインパクト加重会計イニチアチブ([the Impact-Weighted Accounts Initiative](#), IWA)では、企業によるインパクトを分析して貨幣価値に換算し、財務会計に反映させるための方法論を確立しています。

4. 結論

この小論では、パーパスを測るための論理的で包括的なモデルを提案しました。我々が提唱する3ステップのプロセスでは、まず初めに組織のパーパス、ミッション、ビジョンを公に制定し、同時にこれらがどのようなガバナンスのもとでなされているかを明確に示すことを求めています。続く2つ目のステップでは、掲げられたパーパスとミッションの遂行に基づいた、ビジネスのインパクト指標を特定します。ここでいう指標は、インプット、アウトプット、アウトカム、インパクトの4つを捕らえる必要があります。

ます。第3ステージでは、これら4つの報告項目に企業のコストベースの会計アプローチ、および社会的価値換算に基づくアプローチによって金銭的価値を割り当てます。

この3ステップモデルは、重要な意思決定に必要な一貫した報告フレームワークを提供します。こうした決定には、経営陣が希少なリソースをよりよく割り当てるための組織内部のものも、投資家やその他の重要なステークホルダーが定められたパーパスに対して企業がどのくらい業績をあげているかを測る組織外部のものも含まれます。最後に、現在ある様々な測定イニチアチブをこのモデルの3段階に沿って分類しました。これらが更なる議論を促し、ベストプラクティスに収束していくことを、我々は望んでいます。

ご利用条件

本資料は、一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(Social Impact Management Initiative: SIMI) (以下「当法人」といいます)が運営するSIMIグローバルリソースセンター(以下「本ウェブサイト」といいます)に掲載されているものです。

本ウェブサイトを利用される前に以下の利用条件をお読みいただき、これらの条件にご同意された場合のみご利用ください。本ウェブサイトをご利用されることにより、以下の条件にご同意されたものとみなします。

なお、以下の条件は、予告なしに変更されることがあります。本条件が変更された場合、変更後の利用条件に従っていただきます。あらかじめご了承ください。

1. 著作権について

本ウェブサイト上のすべてのコンテンツに関する著作権は、特段の表示のない限り当法人および当該資料の原著の作者に帰属しております。そのすべてまたは一部を、法律にて定められる私的使用等の範囲を超えて、無断で複製、転用、改変、公衆送信、販売などの行為を行うことはできません。

2. 免責事項

本ウェブサイトは、社会的インパクト・マネジメントに関連する海外の文献や資料を、日本語に訳しまとめたものを、著者及び出版元の許可を得て掲載しています。本ウェブサイトに掲載されているコンテンツは、あくまでも便宜的なものとして利用し、適宜、英語の原文を参照していただくよう、お願いいたします。

誤りのないようあらゆる努力をしておりますが、誤訳、あるいは、掲載されている情報の使用に起因して生じる結果に対して、当法人関係者及び当ウェブサイトは、一切の責任を負わないものといたします。

当法人は、予告なしに、本ウェブサイトの運営を中断または中止、掲載内容を修正、変更、削除する場合がありますが、それらによって生じるいかなる損害についても一切責任を負いません。また本ウェブサイトのご利用によりご使用者様または第三者のハードウェアおよびソフトウェア上に生じた事故、データの毀損・滅失等の損害について一切責任を負いません。

3. リンクについて

営利、非営利、イントラネットを問わず、本ウェブサイトへのリンクは自由です。ただし、公序良俗に反するサイトなど、当社の信用、品位を損なうサイトからのリンクはお断りします。また事前事後にかかわらず、その他の理由によりリンクをお断りする場合があります。

4. 資料の引用について

本ウェブサイト上に掲載された日本語まとめ、抄訳及び翻訳資料を引用する際には、出典の著作者名として「一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(SIMI)グローバルリソースセンター」及び当該資料の原著の著作者名を、併せて明記ください。

なお、引用の範囲を超えと思われる場合は、当法人および当該資料の原著の著作権者に了解を得てください。