



寄稿38

統合思考を紐解く： サステナビリティ経営を加速させる4つの特質と実践方法

立教大学経営学部
准教授 細田雅洋

はじめに

統合思考について実務上どのように認識されていますでしょうか？貴社では統合思考が醸成され実践できていますでしょうか？

統合思考は統合報告の中核となる概念ですが、実務上・研究上、曖昧な概念として捉えられています（Dimes and de Villiers, 2024）。統合思考は、「組織内のさまざまな事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える資本との間の関係について、組織が能動的に考えること」（IIRC, 2022, p. 3）と定義されます。さらに、統合思考は、「短、中、長期の価値の創造、保全及び毀損を考慮した、統合的な意思決定と行動につながる」（IIRC, 2022, p. 3）とされています。

これまでの先行研究では、統合報告の実践により統合思考が醸成されることが明らかにされています（Guthrie et al., 2017; Hosoda, 2022）。また、統合思考は、統合報告の有無に関わらず存在することも議論されてきました（Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018）。さらに、既存の組織文化と統合思考との間で対立が生じる可能性も明らかにされています（Dumay & Dai, 2017）。例えば、既存の組織文化が短期の財務業績を優先させる場合には、統合思考が組織に根付くことは難しくなるでしょう。

統合思考は、サステナビリティ経営をより高いレベルにするための重要な要素です（Dimes and de Villiers, 2024）。さらに、統合思考は、サステナビリティパフォーマンスと長期的な財務

パフォーマンスと正の相関があることが明らかにされています（Reimsbach and Braam, 2023）。統合報告を実施している企業であれば、統合思考が醸成される方が望ましく、統合報告を実施していない企業でも、統合思考が醸成された方がサステナビリティ経営の深化のためにも望ましいといえるでしょう。

統合思考の重要性が高いにも関わらず、その概念が曖昧である状況において、Dimes and de Villiers（2024）は、これまでの統合思考に関わる定性的研究のレビューを通じて、統合思考の4つの特質（Hallmark）を提示しました。この4つの特質が組織内で確認できることによって、組織内では統合思考が醸成されやすくなります（Dimes and de Villiers, 2024）。

本レポートは、この統合思考の4つの特質と、統合思考の特質を生み出すためのメカニズムを示すことを目的としています。このレポートを通じて、組織内で統合思考を醸成できているかの評価や、統合思考を醸成させるための施策を検討することに役立てていただければ幸いです。

統合思考の4つの特質

以下では、Dimes and de Villiers（2024）にもとづき、統合思考の4つの特質について説明します。

特質1：取締役会とCEOによる意図的な推進

特質1は、取締役会とCEOが積極的に統合思考を組織内に伝達し、自らも統合思考にもとづいて

行動することです。統合報告を実践するだけでは統合思考を組織内に伝達するうえでは不十分であり、組織の上層部からの意図的かつ明確な働きかけなしには統合思考が実践されることはありません。取締役会やCEOといったトップマネジメントが献身的に統合思考に通じる考えを示したり、自ら行動する必要があります。IR部門やサステナビリティ部門などと連携を図り、CEOの考えを組織内に伝達することもこの特質に含まれます。

特質2：統合された戦略

特質2は、戦略策定において多様なステークホルダーを積極的に巻き込み、長期的な価値を創造するための戦略です。この戦略は、統合思考を実践するための基礎となります。この戦略は、マテリアリティとトレードオフの理解とともに財務的・非財務的資本をバランスさせます。さらに、この戦略の実行性を高めるためには、戦略と報酬制度をリンクさせる必要があります。

特質3：信頼と協力の文化

特質3は、部門間の信頼や協力、知識共有・構築を促す組織文化です。この文化は、統合報告の実践を支援するだけでなく、中長期的な価値創造に向けてマネジャー・従業員を動機付けます。

特質4：統合されたインテリジェンス

特質4は、財務データと非財務データを統合する業績管理システムとサイロ思考を解消する機能横断型チームへの投資です。さらに、情報共有や部門横断的な活動を促すためにも、財務部門や経営企画部門など財務業績に焦点を当てがちなマネジャーを巻き込むことが特質4に含まれています。こうした投資や取り組みは、統合された戦略の実行と中長期的な観点からの意思決定に有益な情報の提供、部門横断的な活動を支援する情報共有を可能にします。

4つの特質の相互関係

4つの特質は相互に関わり合うことが示唆されています（Dimes and de Villiers, 2024）。具体的には以下の通りです。

取締役会とCEOによる意図的な推進（特質1）は、例えば、業績管理システム（特質4）が財務業績を優先する状況を見直すことにつながります。さらにこのようなトップマネジメントのリーダーシップは、統合された戦略（特質2）と信頼と協力の文化（特質3）にも直接影響を与えます。

また、信頼と共有の文化（特質3）は、業績管理システム（特質4）がもたらす財務業績への偏重や部門間のサイロ思考を克服する助けとなることに加え、統合された戦略の実行と意思決定やステークホルダーとの対話（特質2）を支援します。

最後に、財務と非財務の両側面が統合された業績管理システム（特質4）は、統合された戦略の実行と意思決定（特質2）に影響を及ぼします。

以上の4つの特質同士の相互関係を理解することによって、統合思考を組織内で醸成するために注力すべきポイントが明らかになります。

統合思考の実践をより成功させるために必要なこと

統合思考の実践を成功させるために必要なことは2つ挙げられます。

第1に、トップマネジメントやマネジャーだけでなく従業員を含め組織全体に統合思考を醸成する必要があります（Dimes and de Villiers, 2024）。日本の上場企業を対象としてインタビュー調査を行ったHosoda（2022）は、統合報告を単に実践するだけでなく、統合報告を実践す

る過程で組織全体に統合思考を醸成する必要性を挙げています。そのためには、トップマネジメントが統合思考的な考えを発信することや統合報告書の組織内部での活用などが具体的な方法として挙げられます（Hosoda, 2022）。

第2に、公式と非公式のマネジメント・コントロールのバランスが不可欠です（Dimes and de Villiers, 2024）。マネジメント・コントロールとは、「組織戦略を実行するためにマネジャーが組織の他のメンバーに影響を与えるプロセス」（Anthony and Govindarajan, 2007, p. 7）です。公式のマネジメント・コントロールに関しては、財務・非財務の側面を統合した業績管理システムや報酬制度といった仕組みの設計・活用を通じて、トップマネジメントやマネジャー、従業員を統合された戦略の実現に向けて動機づけることが理想です（Dimes and de Villiers, 2024）。加えて、非公式のマネジメント・コントロールに関しては、中長期的な価値創造に向けて、部門間の協力を促し、財務目標と非財務目標の達成との間で生じる緊張関係を和らげる組織文化を築くことが重要です（Dimes and de Villiers, 2024）。

統合報告やIRの分野で先進的な日本企業においては、統合報告の実践にともない、業績管理システムや報酬制度を含む公式のマネジメント・コントロールの設計・活用を工夫しています（Hosoda, 2021）。一方で、そうした企業でさえも組織全体で中長期的な価値創造にむけた組織文化を築くことが課題として挙げられています（Hosoda, 2021）。そうした組織文化を築くための手段としては、トップマネジメントによる統合思考的な考えの発信や統合報告書の組織内部での活用が挙げられます（Hosoda, 2022）。

サステナビリティ経営のレベルを高め、長期的な観点から財務・非財務業績を向上させるために

も、組織内で統合思考の醸成を図る必要があります。そのためには、統合報告を単に実践するだけでなく、統合思考の4つの特質を理解したうえで、組織全体に統合思考を醸成することと公式と非公式のマネジメント・コントロールのバランスを図ってみたいかがでしょうか。

参考文献

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12th ed., New York, NY, McGraw-Hill/Irwin.

Al-Htaybat, K., & von Alberti-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1435-1460.

Dimes, R., & de Villiers, C. (2024). Hallmarks of integrated thinking. *The British Accounting Review*, 56(1), 101281.

Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control?. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.

Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 553-573.

Hosoda, M. (2021). Integrated reporting and changes in management control systems in large Japanese companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 397-409.

Hosoda, M. (2022). Adoption of integrated reporting and changes to internal mechanisms in Japanese companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 421-434.

Reimsbach, D., & Braam, G. (2023). Creating social and environmental value through integrated thinking: International evidence. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 304-320.

The IFRS Foundation (2022). *International <IR> Framework*, The IFRS Foundation.

細田雅洋（ほそだ・まさひろ）

・立教大学経営学部・准教授ならびにAdjunct Senior Lecturer, School of Business and Law, Edith Cowan University, Australia.

管理会計を専門とし、サステナビリティや統合報告とマネジメント・コントロールの関係に関わる研究を行っている。

Accounting, Auditing & Accountability JournalやBusiness Strategy and the Environmentなどの主要な国際ジャーナルに学術論文を発表している。

Corporate Governance – The International Journal of Business in SocietyとBusiness Strategy and the EnvironmentのAssociate Editorを務める。