

マテリアリティ・レポート

戦略、パフォーマンス、報告の整合



2007年3月（日本語翻訳版）



AccountAbility



協力・協賛



LRQA

マテリアリティ・レポート

「マテリアリティ・レポート」は、BT Group と Lloyds Register Quality Assurance (LRQA) の協力を得て、以下の方々の執筆のもとに AccountAbility が作成しました。

Deborah Evans, Business Manager - Corporate Reporting and Assurance at LRQA
debbie.evans@lrqa.com

Maya Forstater, Senior Associate of AccountAbility
maya@accountability21.net

Dr Alan Knight, Head of Standards and Related Services at AccountAbility
alan@accountability21.net

Maria Sillanpää, Senior Associate of AccountAbility
maria@accountability21.net

Dr Chris Tuppen, Head of Sustainable Development and Corporate Accountability at BT
Chris.tuppen@bt.com

Dr Anne-Marie Warris, Global Product Manager - Environment at LRQA
anne-marie.warris@lrqa.com

Dr Simon Zadek, Chief Executive of AccountAbility
simon@accountability21.net

ここで提示しているマテリアリティ・フレームワークは、Anglo American, BP Plc, BT Group Plc, Ford Motor Company, The Gap Inc., Hydro Tasmania, Nike Inc, Novozymes, Telefonica の企業の方々の経験とアプローチに基づいています。私たちはその他

に知見や洞察をご提供いただいた次の方々にお礼を申し上げます。

Karin Ireton of Anglo American, David Bickerton, Adriana Mazry and Nicholas Robinson of BP; Susan Morgan of BT; Dunstan Hope of BSR; Krista Gullo and Andy Hobbs of Ford; Lucy Candlin of Future Perfect; Darryl Knudsen and Monica Oberkofler of Gap; Sean Gilbert of GRI; Alison Howman of Hydro Tasmania; Charles Gatchel of Nike; David Owen of Nottingham University; Claus Frier and Pia Carlé Bayer of Novozymes; George Dallas of Standard and Poor's; Susan Todd of Solstice Sustainability Works; Rafael Fernandez Conazon of Telefonica; and Lars-Olle Larsson (independent)

このレポートの編集は、AccountAbility チームの Jeannette Oelschlaegel, Eric Ripley、Meera Shah、またレポートのデザインは、Alex Chilton of Alex Chilton Design が担当いたしました。

本レポートおよびマテリアリティについてのその他の文献は、下記よりダウンロードできます。

<http://www.accountability21.net/materiality>

■ AccountAbility

250-252 Goswell Road, London
EC1V 7EB United Kingdom
+44 (0) 20 7549 0400

November 2006

ISBN 1-901693-41-4

©AccountAbility, BT Group Plc and LRQA, 2006.

All rights reserved.

序文

我々3社がそれぞれ異なる立場でサステナビリティ報告に関わっていく中で、マテリアリティの概念が報告に使用される用語としてますます重要になってきていることを実感している。

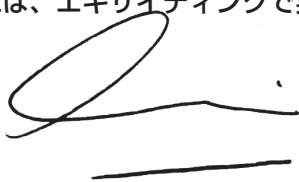
報告者が直面する課題は二つある。一つは、組織の成功にとって本当に重要なことを提示しながら、一部のステークホルダーが求める総合的なデータを提供するアプローチを見つけること。そして、もうひとつは、それを簡潔で明瞭なアプローチにすることである。優れたマテリアリティ特定プロセスは、これらの課題を解決する鍵となる。

この報告書では、マテリアリティの概念を探り、さまざまな企業の取り組み方を検討し、誰もが使えるマテリアリティ・フレームワークを提案している。

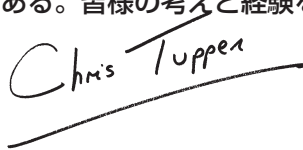
この模索を続ける中で、しっかりしたマテリアリティ特定プロセスは報告以上のメリットがあることがわかってきた。これによって、組織は、経営戦略とサステナビリティがリンクする確証を得ることができ、長期的なバリュー・ドライバーを特定することができる。つまりマテリアリティ特定プロセスは市場とサステナビリティを融合する手段なのである。

最終的には、サステナビリティ報告においてマテリアリティを重要視することが、財務報告との融合を促進するものと信じている。

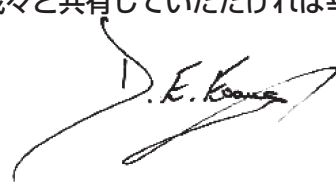
これは、エキサイティングで実験的な場である。皆様の考えと経験を、我々と共有していただければ幸いである。



AccountAbility
Simon Zadek



BT Group Plc.
Chris Tuppen



LRQA
Deborah Evans

目次

序文	3	5. マテリアリティの将来	47
概要	5	判断基準と境界線の明確さと透明性	
はじめに	7	意思決定の視野を拡大する	
1. 持続可能な発展のビジネス	9	企業統治の周辺におけるマテリアリティ	
何が重要であるかを知る		マテリアルな課題と情報の要請をリンクする	
サステナビリティは企業にとって不可欠		保証の発展	
「重要なこと」の革命			
非財務報告の問題		6. 結論	51
2. マテリアリティと経営戦略の整合	13	将来へ向けて	
長期では何が重要であるか			
企業の成功に影響を及ぼす人々にとって何が重要であるか			
マテリアリティの再定義			
マテリアリティの達成			
3. マテリアリティの実践	20	参考文献	54
共通のアプローチの出現			
課題を優先付けするフィルターの開発			
サステナビリティの考え方を取り込む			
報告の最終目的はパフォーマンスの改善			
標準化であって、機械化ではない			
統合へのチャレンジ			
最先端の試みはどのくらい優れているのか			
最先端のマテリアリティの実践の概括			
4. マテリアリティ・フレームワーク	31		
パート A: 実用的なマテリアリティの定義			
パート B: マテリアリティ特定プロセスの設計原則			
パート C: 実施における質問			
パート D: コア・プロセス			

概要

持続可能な発展へ挑戦するには、企業がそれをコンプライアンスの問題として捉えるのではなく、価値創造の源泉として認識を改める必要がある。

社会・環境課題に対する企業の最も重要な役割は、成功するために何を避けるかということより、成功するために何をするかということにある。そのために企業は、戦略及びパフォーマンス管理の方向性と、新たな社会・環境の制約及び収益機会の方向性を一致させなければならない。

企業は何がマテリアルであるか特定することに取り組み、学びと改革を促進するために信頼できる方法でそれを明確に示さなければならない。

多くの企業とその投資家は、どの課題が長期的な成功に最も重要な影響を及ぼすのか、明確に捉えられないでいる。今日の財務に関するマテリアリティを特定する方法では、短期のパフォーマンスとリスクに関する情報しか捉えることができない。

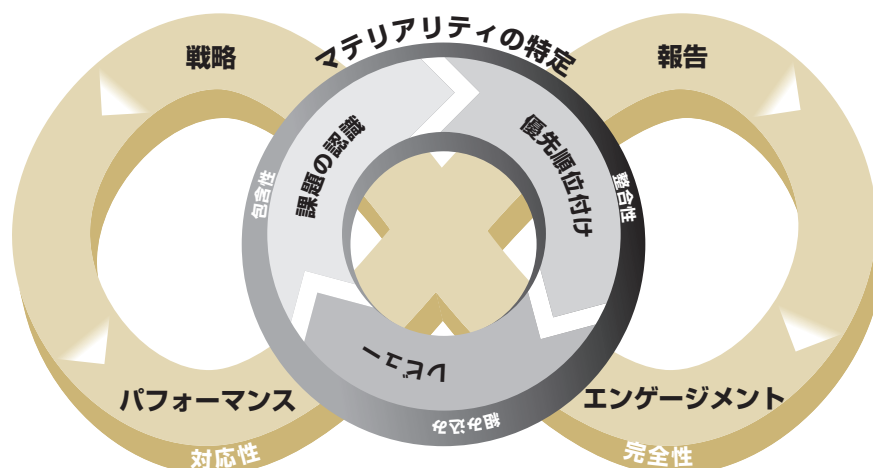
先進企業は、サステナビリティ報告において、マテリアリティを特定するしっかりした現実的なアプローチ

の開発を始めた。

新しい共通のアプローチは、ステークホルダー・エンゲージメント、環境面での制約の理解、戦略面での整合性の組み合わせを基礎としている。このアプローチにより、マテリアルな課題の特定のためのプロセス、仮定、証拠の根拠は、透明性と信頼性を増し、また、議論と保証に耐えられるものとなった。

ここで開発されたマテリアリティ・フレームワークは、多くの企業にとって、新たな社会・環境面での制約及び収益機会と、自社の経営戦略との方向性を一致させるために広く活用できる。このフレームワークでは、以下のことが可能である。

- ❖ **ビジネスリーダーやマネジャー**が、新たなサステナビリティの課題を、経営戦略やパフォーマンスにどのように統合できるかについて、よりよく理解できる。
- ❖ **コミュニケーター及び保証提供者**は、サステナビリティ報告がマテリアルな課題を絞込み、伝統的な財務、ガバナンス、リスク関連の報告の



みならず、AA1000 保証基準、GRI G3 ガイドライン、ISAE3000 など主要なレポートイングや保証に関する基準に基づいた報告の価値を高めることができる。

- ❖ **ステークホルダー**は、企業がどのように経営戦略とパフォーマンスをサステナビリティの問題と整合させているか、また整合できるかがよく理解でき、それに影響を及ぼすことができる。

企業は、マテリアリティ・フレームワークを、まずは外部とのコミュニケーションを理論的に説明することに使用できる。また一方で、報告とステークホルダー・エンゲージメントと、戦略展開とパフォーマンス管理の輪をつなぐこともできる。

マテリアリティへのアプローチは、サステナビリティ報告だけでなく、メインストリームの会計や報告、戦略展開とパフォーマンス管理に拡大利用されるにつれ、さらに発展していかなければならない。

- ❖ 企業がマテリアリティの特定に用いる特定の判断基準及び時間軸の明確化が、新たな社会・環境の収益機会に対する企業のアプローチの分析を促進する。
- ❖ 利用者が必要とする情報のより詳細な分析が、報告と保証の質を高め、有益性を強化する。

マテリアリティのフォーカスを拡大することは、メインストリームの財務分野の保証と報告のなかにサステナビリティの項目を取り込む、あるいは逆にそれらが取り込まれていく手段となり得る。

はじめに

この報告書は、経営戦略、パフォーマンス管理、そしてレポーティングのより緊密な連携を促すことを目的としている。そして企業の長期的成功にとって何がマテリアルか、を特定するための厳密かつ実用的なアプローチを開発した先駆的な企業の経験を活用している。これは一般的に使用できるマテリアリティ・フレームワークであり、以下のような活用が可能である。

- ❖ 持続可能な発展の課題と経営戦略の**整合性を理解**する。
- ❖ 企業とステークホルダー双方にとっての優先事項を積極的に反映した**企業報告書、広範なコミュニケーション、エンゲージメント戦略を開発**する。
- ❖ 新たな社会的諸課題と現在の経営戦略とのギャップを特定して、**社内での議論や戦略展開に影響**を与える。

この報告書は、戦略に関わるビジネスリーダー及びマネジャー、パフォーマンスのコミュニケーター、報告に関わる保証提供者のそれぞれにとって有益である。また、自主的な、あるいは投資家主導の報告基準、記載条件、その他の報告の規制に対して、現在行われているマテリアリティに関する議論に貢献するものでもある。

この報告書は、Anglo American、Ford Motor Company、The Gap Inc.、Hydro Tasmania、Nike、Novozymes、BP Plc、BT Group Plc、Telefonicaの企業の方々の経験とアプローチに基づいて、BT Group、Lloyds Register Quality Assurance (LRQA)の協力を得て AccountAbility が作成した。また、作成の段階で、報告、保証、規格開発の分野の先進的な考



えの人々及び実施者の方々からたくさんのコメントをいただいた。

インタビュー回答者の直接のコメントはすべて青色で示してある。

革新的な領域が多いこともあるが、この報告書では、実用的なガイドラインを提供したいという望みと実験を奨励したいという望みの両方を達成することを狙っている。まず第 1 章ではサステナビリティの問題に対する、より戦略的なアプローチを明らかにする。第 2 章では、マテリアリティの概念と実践を紹介する。第 3 章は我々のケーススタディに参加していただいた企業の経験を掘り下げ、代表的な実施例のエッセンスを抽出する。第 4 章でそれをさらに磨いて、他社がパフォーマンスと学習の促進に利用できるマテリアリティ・フレームワークを構築する。第 5 章では、主要な問題点を明らかにし、第 6 章では、企業、規格機関、保証提供者、研究機関、政策立案者によるさらなる改善への項目を示す。

マテリアリティの理解は、長期的目標が短期的目標によって本筋から逸らされることのないようにしたいと考えるすべての組織にとって重要である。本報告書は民間セクターの挑戦と経験を中心に上げているが、概念やプロセスの多くは他の機関にも応用できるものである¹。

1. 持続可能な発展のビジネス

本章では、マテリアリティの概念と実施が、何故、ビジネスの長期的な成功と持続可能な発展を結びつけるのに重要であるかを説明する。信頼性のある有益な情報の流れを押さえ、最終的に企業の業績に影響を与え、変化を促すためには、しっかりしたマテリアリティのプロセスが必要であることを解説する。

■ 何が重要であるかを知る

競争的な経営環境に対する理解、対応力、そしてその環境を自ら形作っていきける能力が企業の成功の可否を決める。激しく変化する社会、環境、競争及び規制からのプレッシャーに直面し、企業には、さまざまな情報源から学ぶ姿勢が要求される。同時に、何がマテリアルで、何が「雑音」なのかを識別できなければならない。

マテリアルな課題とは組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題

市場は発展し、バリュー・ドライバー（企業価値に重要な影響を与える要因）も変化する。昨日まで全く重要ではなかったものが、今日になって組織の存続に影響を与えるかもしれない。また、今日、重要だと思われたものが、明日は無意味になるかもしれない。例えば、10年前に、肥満、ナノテクノロジー、『「貧困層」を「顧客」に変える次世代経営戦略』などの話題をビジネス課題として取り上げたとしたら、最も予知能力のある人以外誰も興味を示さなかっただろう²。

従って、企業は何が重要であるかということを知る必要がある。「重要とされるものが、重要となる」という

諺はこれを裏返したものである。マネジャーが覚えておくべき現実的方針は、「重要なものが重視されなければならない」である。そうして初めて何が重要であるかを理解し、マネジメントできるのであり、また社内と外部のステークホルダーに効果的にコミュニケーションすることができるのである。

マテリアルな情報は、ステークホルダーや経営層が彼らにとって重要な事柄に対して、適切な判断を下し、組織のパフォーマンスに影響する行動をとるためのベースを提供する。

■ サステナビリティは企業にとって不可欠

持続可能な発展への挑戦には、企業が、コンプライアンスの領域から価値創造の領域へと、その認識をシフトさせる必要がある。企業がその挑戦にうまく対処するようになるにつれて、最も重要な役割となるのは、何をするかであり、何を避けるかではない。例えば、生活を変化させる影響力のある製品やサービスを低所得消費者に提供することは、コンプライアンス発想からは生まれないものだ。また地球規模の健康の問題を解決するには、新しいビジネスモデルが必要である。持続可能な発展には、企業がもっと多く、もっと早く、そしてもっと良い方法で行う必要があり、より少なく、あるいは単に「害を与えない」ことだけをすれば良いというのではない。

「評判を良くするためのツールとして行なうのではありません：真にビジネス戦略につながるからやるのです」

Hannah Jones

Vice President for Corporate Responsibility,
Nike³

先進企業の中には、社会・環境問題へ取り組むことが企業の成功を促すものと考え始めた企業もある。例えば、General Motors は長年、社内の雇用慣行や外部関係を通して職場におけるダイバーシティの推進を支援してきた。職場のダイバーシティに対するコミットメントは、多様な消費者にアピールする戦略の中心部分である。他方、Volvo は、安全技術の開発と実現において他社をリードしようとしている⁴。これは、GM が製品の安全性を無視しているとか、Volvo が雇用機会均等の基準を守っていないということではなく、自社のブランド提案に合った特定の領域で、業界をリードしようとしているのである。また、持続可能な発展の課題が、どのように企業の基盤そのものを強化、または損ねるかを捉えようとしている企業もある。例えば、Anglo American Plc は、HIV/ エイズが経営にとって、戦略的脅威であることを認識している。従業員とその家族、周囲の地域社会に医薬品を提供することは、単に人道的な動機からではなく企業としての対応である。

最近では、企業が安心して「これはうちの問題ではない」と言える法的、財務的、評判的責任のはっきりした境界線がない。新たな社会的諸問題は論争中で判定することが難しいかもしれないが、高まるリスクの早期警戒が競争上の優位を得る機会ともなり得る。より定着した問題は、企業経営の一部として受け入れられるものだが、それらをコストとみるかバリュー・ドライバーとみるかは、企業の対応で変わる。デジタル・ディバイドの問題でリーダーシップをとっている企業は、製品への洞察力や大きな公的機関からの契約を獲得できるかもしれない。労働基準を改善しようとするアパレル企業は無駄のない生産技術の導入を加速させることで、極めて重要な生産性上昇を実現できる可能性が高い。ただし、それは、持続可能な発展と経営戦略の方向性が一致した場合である。

■ 「重要なこと」の革命

社会、環境問題への対応と経営戦略を連携させようとする企業、または実際にビジネスモデルを新たに考案しようとする企業は、投資家や自社の成功に影響を与えるその他のステークホルダーにその活動について知らせなければならない。

トップ 100 社の中で CR 報告をしている企業数

90 社	ヨーロッパ
59 社	米国
61 社	上記以外の地域 ⁵

CR(Corporate Responsibility) 報告がグローバルに増えているということが、企業が環境パフォーマンス、社会パフォーマンスにどのように取り組もうとしているかを表している。CR 報告は、世界の大企業の多くが既に行っている。それは、主な株式上場企業に限られた話ではない。グローバルなサプライ・チェーンのサプライヤーは、自社の社会・環境に与える影響を示すことがますます求められている。実際に、世界中の数多くの中小企業が既に、社会パフォーマンス、環境パフォーマンスについて報告を行っている⁶。

監査法人の間では、報告の新しい様式を開発しようという動きが始まっている。例えば、PriceWaterhouseCoopers の Value Reporting® のフレームワークや、知的資本を評価するために開発されたその他のさまざまなツールには、何らかの社会・環境課題が含まれている。しかし、「企業責任」の動きは、これらのビジネスだけに焦点を絞ったイニシアティブを上回り、企業活動の「全体像」の評価、マネジメント、報告のための非常に多くの基準やツールを生み出した。

GRI ガイドラインは、世界で最初のサステナビリティ

報告のフレームワークを提供したことで名高い。さらに各セクターの補足文書も多く出している。

「この報告書を作成するだけでも、報告の価値は透明性を遥かに超えるものだということが理解できました。報告書は経営の改善と次に何をしたらいいかというヒントをえるツールになります」

Phil Knight

Chair of Nike, Inc.⁷

勿論、報告自体が最終目標ではない。報告が変化を促してこそ有益なのだ。調査によると、情報公開することで、説明した課題、そして報告されていない課題に関してもマネジメントが向上することが分かっている⁸。報告することが社会的パフォーマンス、環境パフォーマンスの課題を公のものとするので、企業は気をぬけなくなる。実際、公にする報告書を作成するプロセスが、どのように報告すべきかの運用に変化をもたらす唯一の重要な要因であることを、いくつかの証拠が示している。なぜなら、それにより、組織は知識を増やし、方針と実践に反映していくからである⁹。

■ 非財務報告の問題

社会的パフォーマンス、環境パフォーマンスの報告がコンプライアンスのためだけに行われるようになると、サステナビリティ報告書は膨大な無駄なデータとなって、学びや改革にほとんど貢献しなくなるという危険性がある¹⁰。オンライン上の報告は、過剰な報告書の負担をいくらかは軽減しても、オンライン上の無意味なデータの集積も重い印刷物と同じように無益である。報告活動は自動化が進んでおり、ガイドライン、管理システム、そしてデータベースによって機械的に進められるようになってきている。これらのツールは勿論

必要ではあるが、知的で焦点を絞った運用をしなければ、データはすぐに無意味になってしまう。

報告書の標準化を強化することは、リスクと機会の両方をもたらします。以前よりさらに多くの企業に影響を与えられるという機会と、標準化に伴い改革が後退してしまうというリスクです。

Sustainability/UNEP/

Standard&Poor's¹¹

問題は、マネジメント、測定、情報公開が、「非財務」というタイトルの下に一律に括られてしまっていることにある。これは、増え続ける社会・環境影響の側面が財務パフォーマンスにとってマテリアルであるという事実を無視しているためといえる。さらに、社会・環境影響の測定と報告は、「サステナビリティ報告書」との関連からのみ必要とされるのではない。社会的パフォーマンス、環境パフォーマンスに関するリスクは、厳しくなる規制の要求とも結びついて、リスク分析とメインストリームの報告に統合されつつある。

どの企業も、変化していく経営環境への対応方法が、財務的成功の重要な決定要因であることを理解している。例えば、従業員に気を配ったり、確実に顧客がサービスに満足するようにしたりして、企業はすでにこの原則をいくつかの領域で適用している。しかし、新たな社会・環境課題に関しては、それとは別の話である。

ほとんどの企業が、明らかに従来からある、あるいは規制された領域以外は、どの社会・環境課題が自分たちの企業にとってマテリアルになる可能性があるか、全くわかっていない。多くの大企業が知識中心であるにもかかわらず、ビジネスリーダーが新たな課題をその重要性にふさわしい真剣さで考えるよう、特にそれ

らの課題を、管理すべきリスクではなく掴むべき戦略的な機会と考えるように説得するのは困難であるようだ。

「企業は金融機関を CR 報告書の主な読者と見ていますが、報告書が、彼らのニーズにとって全く不適切なのはよくあることです。アナリストが必要なのは経営戦略にマテリアルな情報とデータなのです」

Mark Makepeace

Chief Executive, FTSE Group¹²

企業内の持続可能な発展の提唱者は、環境マネジメントや地域社会問題などの経営企画からは周辺と思われるグループにすることが多い。もし、専門知識を見込んで彼らを経営戦略の策定プロセスに参加させたとしても、企業の成長戦略にとって重要なサステナビリティ要因について彼らは明確に理解できないかもしれない。経営戦略の責任者が、手遅れになるか、少なくとも先発者の機会を失うまでは、彼らを真剣に取り扱わないのはよくあることである。

さらに悪いことに、企業内外の社会・環境責任の提唱者は戦略的事例の作り方をほとんど知らない。多くの人が、いまだに、何よりもまず、課題の重要性を証明することに専念しがちで、企業の評判上の理由から課題に真剣に取り組むべきだと主張する。社会・環境課題への取り組みが業績にどれだけ大きな違いをもたらすかをはっきりと議論で示すことができないため、多くの社外のステークホルダーはコンプライアンスにフォーカスしたままである。また、企業が、ビジネスの成功にそれらの課題が重要であることを示せないために、メインストリームの投資家はそれらを無視している。企業は、パフォーマンスを向上させるために、何がマテリアルかということに取り組み、社内外に信頼できる方法でそれを表現する必

要がある。より厳密で戦略的なマテリアリティへのアプローチが、報告及びステークホルダー・エンゲージメントと、戦略開発及びパフォーマンス管理の輪を閉じる機会を提供する。それによって、責任あるビジネス慣行の推進が、首尾一貫した学びと改善のサイクルにリンクされるのである。

2. マテリアリティと経営戦略の整合

本章では、持続可能なパフォーマンスを促すことができる情報を提供するために、マテリアリティの概念がどう変化しなければならないか説明する。特に、情報利用者が真の情報を求める必要性和、サステナビリティを考える際の時間軸にフォーカスする必要性を示す。

マテリアリティの概念は、もともと、豊富なデータを持つ経営側とそうでない株主という問題から発生した。全てのステークホルダーにとって、この関係はいまだにビジネス界の重要な問題である。

最近になって、この概念は、より広範な社会・環境課題に対する企業のアプローチに関する報告にも利用されるようになってきた。どちらのアプローチも、長期にわたるビジネスの変革を促すまでには至っていない。

- ❖ **会計評価のマテリアリティ**は、あまりにも狭く、短期間のパフォーマンスに影響を与える時間設定、ステークホルダーの関心、そして企業活動しか対象にしていない。
- ❖ **ステークホルダー重視のサステナビリティ報告**は、ビジネス機会よりコンプライアンスにフォーカスし過ぎた非常に広範な開示項目を要求している。

不正、違法行為、不道德な行為を防ぐことは当然重要である。しかし、コンプライアンスは、重要ではあるが、方程式の一部でしかない。

経営戦略とパフォーマンスを促すサステナビリティの課題にマテリアリティのレンズをあてることが、企業のサステナビリティへの真のコミットメントを促し、

そして試す最も効果的な方法である。ステークホルダーが重要と考える課題をマテリアルでないとみなす企業は、課題への対応ができていないことを露呈する。「理解した」という本当のビジネスリーダーは、まだ問題を避けることに専念しているビジネスリーダーと区別することができる。

財務に関するマテリアリティの狭いフォーカスと、ステークホルダーを対象とした広いフォーカスの報告とのギャップを埋めながら、企業が長期間使用できるような、新しいマテリアリティへのアプローチが必要である。

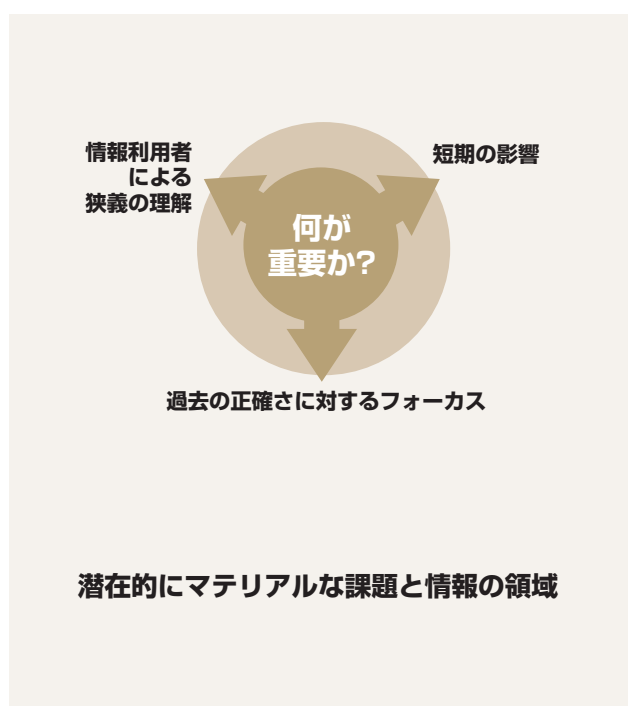
伝統的なマテリアリティの定義は、意思決定（ほとんどの場合投資家による）に役立つ情報を特定することに専念している。米国財務会計基準審議会 (FASB) はマテリアリティを、「その情報に依頼する合理的な人の判断が、周囲の状況を考慮して、欠落や誤った表示によって変わったかもしれない、あるいは影響されたかもしれないという会計情報の欠落または誤った表示の重要性」と定義している¹³。

従来の「経験則」がしばしばマテリアリティの境界線として利用されている（多くの課題を抱えはじめてはいるが）。例えば、予想される短期純利益の5%以上に関わるものでなければ、そのデータはマテリアルであるとみなされない。技術的な専門領域の分野で、マテリアリティを定義するための似たようなアプローチが使用されている。例えば、温室効果ガスの排出との関連で、EU 排出権取引制度 (ETS) は広範なガイドラインがあり、総排出量の数値を5%以上変えるデータはマテリアルな誤った報告または欠落と見ている¹⁴。

会計士及び保証提供者は、マテリアリティの範囲より、報告されたデータのマテリアリティ（信憑性、正確性、

完全性)に関する点に集中しがちであるが、それは、読者と「収支」がこれらのケースの場合、よりはっきりと定義されているからである。

マテリアリティの狭義のフォーカス



持続可能な発展には、企業と投資家が、時間と適時性についてそれぞれの方法で考える必要がある。このことは、一方で、計画期間とコミットメントを将来にまで拡大し、もう一方で、企業の今日の活動に対する社会からの幅広い要請に扉をひらく。

伝統的な財務に関するマテリアリティの評価においては、何が業績に影響を与えるかという過度に近眼的な見方をしてきた。新しいマテリアリティへのアプローチにおいても、企業にとって何が大事かということに焦点をあてなければならない点では従来と変わりはない。しかし、次の事項を捉えるために、より広範なフォーカスが必要である。

- ❖ 経営戦略の成功に影響を与える課題の長期的視点
- ❖ 企業のパフォーマンスに影響を与える人たちについての幅広い視点。その人たちは結果として、判断を行うために良質な情報が必要となる
- ❖ 適切な政策判断に必要な情報に対するより深い視点。必要に応じた財務的、非財務的データ、および将来及び過去のパフォーマンスの情報も含まれる

マテリアリティのフォーカスを広げる



■ 長期では何が重要であるか

どの情報がマテリアルか、を特定するための新しいアプローチは、ステークホルダーの要請に応えるべく、将来・過去への両方の視点、説明的報告、データの比較可能性の諸課題に取り組むことができ、意思決定を行うのに十分に正確で詳細なレベルのものを提供できない¹⁶。

資本のオーナーの関心は、たとえ経済専門用語で狭義に定義されていたとしても、一部の投資家が求めるような短期的な利益の追求だけで満足させられているわけではない。

「言うまでもなく、年金基金は長期的に投資すべきです。残念ながら、現在の投資決定システムは、短期のパフォーマンスを確実にするためにより適した管理メカニズムを取っています」

Peter Moon,
Chief Investment Officer,
Universities Superannuation Scheme¹⁵

将来成功する企業は、基礎となるビジネスモデルを今まで以上に改革する傾向にある。しかし、現在、受け入れられている方法は、短期パフォーマンスに影響を及ぼす活動に関する情報を捉えているだけである。期待短期純利益の5%などというような金融価値の「ものさし」でマテリアリティを評価する方法は、もっぱら短期パフォーマンスへのフォーカスを志向させることになる。効果的な戦略と経営をしている企業の期待収益に賭ける長期の投資家は、現在のマテリアリティの領域からは、ほとんど恩恵を受けない。

短期パフォーマンスの測定が、長期のパフォーマンス

を達成する最良の方法を提供すると、投資家コミュニティの多くの人が議論している。しかし、本当にそうなのかという疑問がある。デューク大学、全米経済研究所、およびワシントン大学の研究者たちは、企業は投資家の短期的な期待に応えようと努力するために、長期的価値の創造の機会を犠牲にしていると結論づけている¹⁷。

勿論、企業は、メインストリームの財務報告に過去の財務的結果だけを報告してきたわけではない。経営者の議論は将来の計画に関する重要な情報及び定性的な経営情報を提供する。金融のステークホルダーは、収益、キャッシュ・フロー、資産・負債の数字に必ず興味はあるとしても、業績を本質的に左右する要素への洞察を求めてきている。

その他のステークホルダーも、パフォーマンスに対するバックミラー的視点以上のものを求めている。法令順守の証拠、規範、基準とコミットメントは過去の業務を精査しようとする人、また悪い業績を糾弾しようとする人たちにとっては、重要である。しかし、社会・環境問題の新しい解決方法を創造している企業に対して信託や金融資本、または組織の資本を投資しようとするステークホルダーには、あまり有益ではない。

■ 企業の成功に影響を及ぼす人たちにとって何が重要であるか

企業は、その成功に影響を与える人たちが、何を重要と考えるかを理解する必要がある。企業は、重要なステークホルダーの期待に応え、影響を与えるような方法でパフォーマンスについて報告する必要がある。従って、新しいマテリアリティへのアプローチは、様々なステークホルダーおよび情報利用者にとって、どの課題が重要かという理解に基づかなければならない。

「企業とその主要なステークホルダーの関係は、長期の財務的、経営的持続可能性にとって重要となり得ます。広範な社会の持続可能性だけではないのです」

George Dallas,
Managing Director,
Standard and Poor's¹⁸

今日の企業の価値は、優れた技術能力や工業技術の優越さと同じくらい、ステークホルダーとの関係にも基づいている。ステークホルダーは、ビジネス活動の単なる受け身のオブザーバーではなく、企業の収益にとってマテリアルであるものを積極的に変えようとしている。例えば、腐敗防止の提唱者は、法律、政策、慣行を前進させ、不正取引に伴う「容認されていたビジネスのやり方」を、明らかな法的責任であると再定義した。環境保護主義者は、ますます企業と一緒に活動することで、気候変動問題を、すべての市場でマテリアルなリスクと収益機会に変えた。国境を超えたプロジェクトの投資に、社会・環境基準を適用することを怠った金融機関に抗議するキャンペーンにより、赤道原則を採択することが、マテリアルな競争上の優位性になると考える一連の銀行が出現した。

企業は社会・環境パフォーマンスを、多様なステークホルダーに、正式なパフォーマンス・レポート、あるいは対象を絞ったコミュニケーションを通して、または投資家、社員、顧客、政策立案者、NGOとの応答のコミュニケーションを通して、コミュニケーションしていかなくてはならない。例えば、英国の小売店であるMarks & Spencerは、最近、サステナビリティ報告書のKPI(主要パフォーマンス指標)の数を減らし、企業にとって戦略的重要性のある項目だけにフォーカスしている。

同時に、彼らにとって最も重要な問題の一部について顧客とコミュニケーションするために、「ラベルの裏を見よう」イニシアティブを開始した。

■ マテリアリティの再定義

新しい報告および保証基準では、ステークホルダーの関心を取り入れながら、それらが企業業績にどのように関係するかにフォーカスしたマテリアリティへのアプローチをとっている。GRIガイドラインは、サステナビリティ報告にどの課題と指標を含めるか、削除するか、強調するかを決める重大な原則として、マテリアリティを位置づけている。最新のG3版では、包含性、重要性(マテリアリティ)、完全性の基本的な原則を、標準的な開示項目のメニューと同じように重要視している。

AccountAbilityはサステナビリティ保証基準であるAA1000保証基準(AA1000AS)の管理者である¹⁹。AccountAbilityのマテリアリティへのアプローチは、会計士団体の考え方を多く利用しているが、説明責任の基準を、投資家以外にも広範囲のステークホルダーまで広げている。「5つのマテリアリティ・テスト」では、企業に、以下に関する課題の特定を要求している。

- ❖ 直接的な短期財務パフォーマンス
- ❖ 戦略及び方針を遂行する企業の能力
- ❖ 同業者が示すベスト・プラクティス規範
- ❖ ステークホルダーの言動と関心
- ❖ 社会的規範、特に将来法規制まで発展する可能性のある事項

AA1000 保証基準と GRI の両方とも企業にマテリアルな課題の特定と優先順位付けを要求しているが、現在、優先順位付けについてのガイダンスはほとんどない。本報告書に記載されているマテリアリティ・フレームワークは、AA1000 と GRI 基準における優先順位付けのギャップを埋めるものである。

国際会計士連盟 (IFAC) の国際監査・保証基準審議会 (IAASB) は非財務保証基準 (ISAE3000) のベータ版を作成した。それは、財務監査の伝統的なマテリアリティ定義のアプローチと、「ステークホルダーが求める」広範な情報の要素を融合しようとしている。決定的なこととしては、保証行為で考慮しなければならない「適切な判断基準」が、GRI のガイドラインに示されている報告項目のように、第三者のイニシアティブで決定される可能性を広げたことにある²⁰。

「次の 40 年間は、トラック、冷蔵庫、小売店、照明、包装、発送－私たちのビジネスのすべての面－を世界中で最も生産的にすることに費やしませんか？ そのほうが環境に良く、お金の節約になるし、場合によっては、収益が増えます」

Lee Scott

CEO, Wal-Mart²¹

長期的なビジネスの成功と整合したマテリアリティを特定するには、企業はステークホルダーにとって何が重要か、そしてまた何が企業にとって重要かを特定しなければならない。また、社会・環境問題と企業の戦略、実践、そして究極的にはパフォーマンスを、どのように整合させるかということ特定し、発展させ、コミュニケーションするために、課題を絞り込むことも大切である。

AA1000 保証基準の要件：

「保証提供者は、ステークホルダーが判断、意思決定、行動するために必要なサステナビリティ・パフォーマンスに関する情報が報告書に記載されているかを明記しなければならない」

AA1000 と GRI におけるマテリアリティ

Global Reporting Initiative の G3 ガイドラインにおいて、影響の重大さとステークホルダーの情報要請の両者を含むように「マテリアリティ」の原則が以下のように改訂された：

「報告書中の情報は、組織の重要な経済、環境および社会影響を反映するトピックおよび指標、あるいは、ステークホルダーの評価および意思決定に実質的な影響を及ぼすであろうトピックおよび指標を含むべきである」

G3 ガイドラインでは、報告書はマテリアルなトピックと指標を優先順位付けするよう要請しているが、マテリアリティを評価するために使われる手法やプロセスはそれぞれの組織で決める必要があることを指摘している。

G3 では、情報の質は別途の「正確性」の原則によってもカバーされている。しかし、そこでは、情報のマテリアリティはその情報利用者に委ねられている。「正確性の厳密な境界線は、情報がどのように利用されるかということに一部依存することになる」²²

それは、人々が重要と考えることすべてがマテリアルではないということに気づくことである。Wal-Mart がフェアトレードのコーヒーを社員食堂で使用しているかどうかは、フェアトレード運動、当該運動のコーヒーサプライヤー、社員の何人かには、確かに重要である。しかし、そのことが Wal-Mart にとってマテリアルであることはまずあり得ないだろう。他方、Wal-Mart の環境負荷に対する取り組み姿勢は受身であったが、最近では徐々に戦略的思考に統合されるようになってきた。年間 5 億ドルをエネルギー効率改善に投資する決定は、今では、同社のコスト削減戦略の中心になっている。

マテリアリティは、その活動の規模やコストの問題でもなければ、その課題の社会に対する一般的な重要性でもない。Ford が乳がんのチャリティに過去 12 年間にわたって 8,700 万ドルの支援を行ってきたことは、その経営戦略とは連携していないので、マテリアルとは見なされない。一方、持続可能な発展のための世界経済人会議 (WBCSD) の、持続可能なモビリティ・プロジェクトへの小規模な資金提供は、長期的に企業を成長させるための一助となり得るなら、同社にとっては、マテリアルな課題となる。

一部のステークホルダーにとっての重大な関心事が、戦略的な企業レベルでは重要ではないこともあり得る、という考えは、多くの市民にとって受け入れ難いことである。市民はそれを、サステナビリティ報告でのステークホルダーの関心事からの逃避、あるいは、ビジネス機会とリスクへの過度の強調と見なすだろう。しかし、これは、持続可能な発展を枝葉の問題のままにしておくのではなく、企業のビジネスモデルに定着させるための決定的なステップである。

企業は、コンプライアンス上の責任あるいは情報が求

められていると認識した場合は、法律、コミットメント、自発的なイニシアティブに関するパフォーマンスを開示する必要がある。しかし、戦略的な目標にとって重要な課題については明確に強調すべきである。それこそが、社会・環境パフォーマンス管理の努力が最も大きな効果を生み出す部分なのだから。そして、それは、この企業は自分にとって大切な問題をどのくらい真剣に考えているかという、ステークホルダーが最も知りたいことに応えることになる。もし、正直な答えが、「あまり真剣でない」としたら、それも、指標のページと同じくらい有益な情報である。

■ マテリアリティの達成

従って企業は、マテリアリティを特定する、分かりやすく、かつ、しっかりしたフレームワークが必要である。最近利用されるようになってきた新たな基準は、ある特定の問題に関して、何が重要かを理解するための一般的で便利な手法を提供する。しかし、企業は、マテリアリティに関する理解を、これらの広範な社会的ダイアログのプロセスに完全に委ねることは決してできない。なぜならば、何がマテリアルであるかは、企業によって、またその経営戦略によって異なるからである。

そのようなフレームワークは、インパクトを創出し、パフォーマンスを管理し、ステークホルダーへの効果的なコミュニケーションを目指す企業にとって、まず役に立つはずである。それは同時に、保証提供者が、報告のクオリティを評価する際にも使用できるものでなければならない。最後に、企業の戦略とパフォーマンスに対する理解を深めるために、ステークホルダー同士がそのフレームワークについてコミュニケーションする必要がある。

「多くの人たちがマテリアリティについて話していますが、その定義は非常にぼんやりとしています。もし定義がぼんやりしているなら、実質的な決定に関するガイダンスも恐らくあいまいでしょう。たぶん、それが、多くの会社が独自で、自分たちなりのアプローチを始めた理由だと思います」

Chris Tuppen

Head of Sustainable Development,

BT Group Plc.²³

次の章では、先進的な企業が使用し始めたマテリアリティへの厳密で戦略的なアプローチと、その経験について説明する。

3. マテリアリティの実践

本章では、マテリアリティの評価への実行可能なアプローチの開発における先進企業の経験を紹介し、共通の要素と主な問題点を示す。

■ 共通のアプローチの出現

先進企業のマテリアリティの特定方法について、インタビューの回答者は3つの主な段階を含むプロセスを説明している。それらは、課題の認識、優先順位付け、レビューである。また、彼らは、その実践を支える重要な要因となったこと、特にコンピテンシー（能力）とガバナンス、について振り返っている。最後に、マテリアリティを保証プロセスに組み込む必要性が強調された。

さまざまな企業が採用したアプローチには、多くの細かな違いがあったものの、中心となるものの類似性から、ある共通のアプローチが出現しているようである。アプローチの詳細のなかには、企業秘密となっているものもある。

■ 課題を優先付けするフィルターの開発

インタビューの回答者は、現在のステークホルダー・エンゲージメント、AccountAbility の5つの部門におけるマテリアリティ・テスト、GRI ガイドラインのような基準、同業者のベンチマーキングなどの既存のメカニズムはすべて、課題を認識するには有益であるとしている。しかし、次のステップとして彼らが必要としていたのは、異なる課題にまたがる戦略的重要性を決定する、しっかりした、使いやすいフレームワークだった。

企業は社内的な検討と分析のプロセスを通じて課題を優先付けしていた。基本方針に基づいて、略式の反復

アプローチを使用した企業もある。

「私たちはあまり正式な方法にすることは考えていません。課題に取り組んでいる時、私たちとステークホルダーにとって重要な問題を対象にしています。Novozymes のミッション・価値宣言に、ステークホルダー・ダイアログが我が社で働く上で重要であることが、特に強調して書かれています」

Claus Frier, Novozymes

「私たちは自然発生的な反復的なプロセスを採用しました。それは、マテリアリティの領域を定義してから取り組むという直線的なケースではありません。どちらかというと、プロセスの一部分でステークホルダーと関わり、次に一歩下がって大局的にみて、私たちが決めた選択に照合するのです。こうすることで、途中でコースを修正することができます」

Darryl Knudsen, The Gap Inc.

もう少し正式なシステムを開発した人たちもいた。それは、リスク分析に使用される、なじみのある人も多いマトリクスの変形で、社会的重要性と企業にとっての重要性を軸にしている。課題は、系統的に、数値あるいは記述的な目盛に割り当てられ、次に優先順位の判断基準で、どこに位置するかグラフ上に示された。

潜在的にマテリアルな社会・環境課題は、法的、財務的ガイダンスが十分ではない論争中の領域にある。従って、企業は、長期的なサステナビリティに取り組むために、マテリアリティを評価する独自の優先順位付け判断基準と境界線を開発した。

各々の企業が、多少異なる基準の組み合わせをそれぞれの軸に利用した。例えば、BT と Ford の正式な優先順位付け判断基準は以下の通りである。

BT の優先順位付け判断基準	Ford の優先順位付け判断基準
❖ BT はその課題に対して方針があるか ❖ その課題の BT への財務的影響は何か ❖ その課題にステークホルダーは関心を持っているか ❖ その課題は社会の関心の対象か	❖ 現在または将来潜在的に、重要な影響を自社に与える課題 ❖ ステークホルダーの重要な関心となっている課題 ❖ Ford が合理的にコントロールできる課題

すべての企業が、自社とステークホルダーの双方にとって重要な課題を同時に評価しようとしたが、そのアプローチには次のような主な違いがあった。

❖ **関心の度合いによる評価か影響の度合いによる評価か？**

ステークホルダーの関心あるいは懸念のレベルに従って課題を評価した（例えばステークホルダーの調査やメディア・モニタリングなどから決定）企業もあれば、自社の活動が地球に及ぼす影響のレベルと、絶対的な意味での課題の重要性和緊急性に基づいて、課題を評価した企業もあった。また、これらのアプローチの組み合わせを使用した企業もあった。

❖ **判断基準がリスクベースか機会ベースか？**

優先順位付けのベースとしてよく利用されるマトリクスは、リスク分析のフレームワークを応用している。マトリクスから機会を捉えようとしている企業もあった。しかし、既存の戦略、リスク分析、及び規制上の情報公開を一方に、そしてステークホルダーの苦情とコンプライアンスの要求をもう一方に使用した、標準化された課題のフィルタリング方法が、リスクをより容易に特定できる。このフレームワークの中で、新たな機会を捉えられるかどうかは、特に、担

当する人たちの能力と、自社の経営戦略に対する彼らの理解と影響力による。

❖ **定量的測定か定性的測定か？**

数値目盛を分析に利用した企業もあれば、低・中・高の程度を表す目盛を使用した企業もあった。しかし、最も大きな違いは、アプローチに数値を使用する・しないにあるのではなく、収益予測、金融債務、リスクの大きさなどの定量値を測定しようとしたのか、それとも数字がリスクや機会に関する定性的な判断を表すためのスコアであったのか、にある。

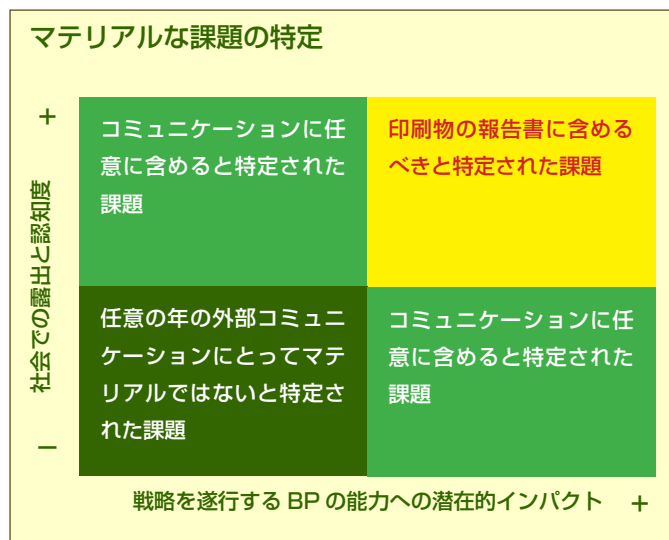
評価の判断基準をどう選択するかは重要である。特定の証拠をスコアにリンクさせた標準化された評価アプローチでは、あまり専門的な知識を必要とせず、明確で分かりやすい結果を出せる。しかし、より定性的なアプローチでは、収益機会を見つけ出し、議論や学びを促すことができる。

「低・中・高という大まかな基準が、リスクのレベルや課題の重要性に関するよい経営判断を下すのに十分であると判断しました。しかし、数量化できないからといってリアルでないとは限らない、という考えを、社内の人たちにわかってもらう努力も必要でした」

Karin Ireton, Anglo American

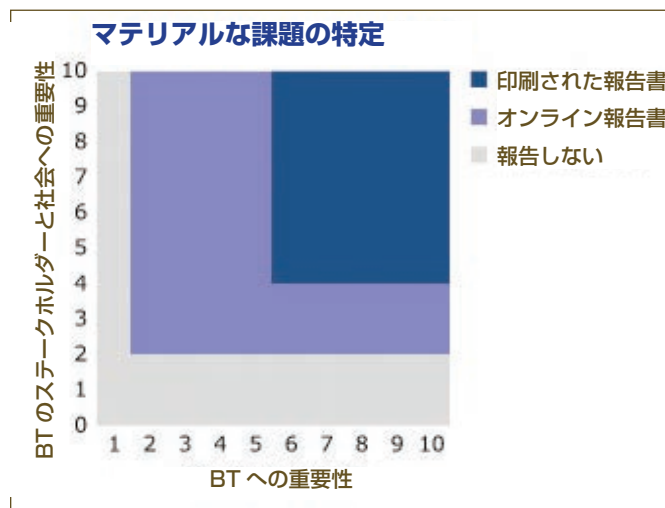
課題は、マテリアルであるか、ないかというゾーンに分けたグラフ上にプロットされた。

BP のマテリアリティ・マトリクス

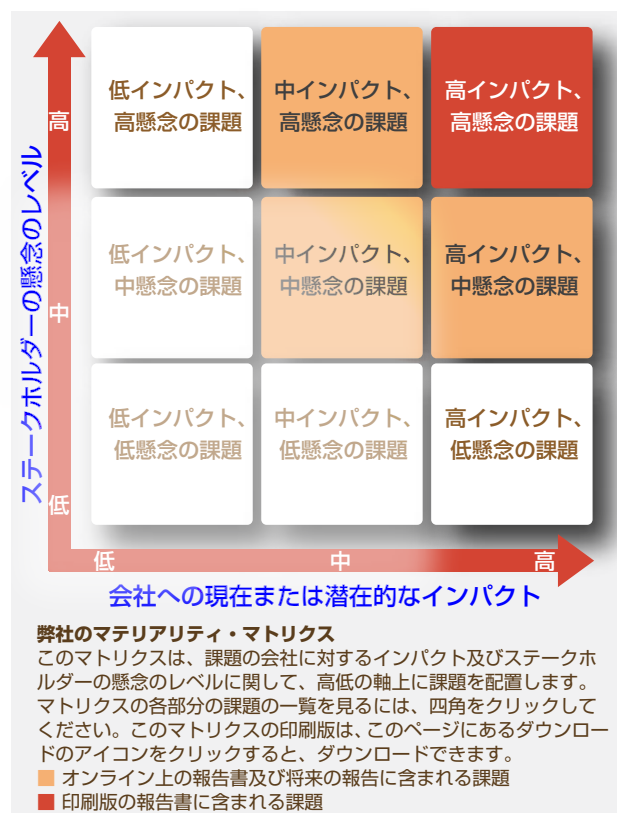


ゾーンは常に均等または正方形ではなく、異なるレベルのマテリアリティとアクションを描写するために複数の線引きを行う企業もあった。例えば、次の BT と Ford のグラフでは、サステナビリティ報告書においてはそれぞれのビジネスにとって最も戦略的に重要な課題が強調され、そのウェブサイト上ではより広い領域の課題をカバーしようとしている判断が、反映されている。

BT Group Plc のマテリアリティ・マトリクス



Ford Motor Company のマテリアリティ・マトリクス



第3の軸を取り入れた企業もあった。Nike、Ford、The Gap Inc. は、自社が与える影響のレベルに基づいて分析を行っている。例えば、Ford は、自社の操業と製品提供が課題にどの程度の影響を与えるか、また、自社の行動の自由が、技術的限界、コスト、消費者ニーズなどの要素によってどの程度制約されるかに基づいて、自社の課題に対するコントロールレベルまたは影響レベルを評価している。Nike は、リスクと評判のマネジメントに加え、改革と企業成長のために課題と機会を考える、基本的なマテリアリティ・フレームワークを使用した。

■ サステナビリティの考え方を取り込む

研究対象となった企業はすべて、マテリアリティの特定を、社内レビューと各段階でのチェックと調整というサイクルの繰り返しで行った。

大抵の企業が、ステークホルダー・エンゲージメントを通じた問題の特定から始め、次に社内で重要性の評価を行っている。Telefonica は反対の方法を取っており、社内でリスクと機会を特定した後、ステークホルダーと協力して、彼らがそれらの課題をどのように評価するかを調べている。

この繰り返し作業に加え、ほとんどの企業が正式なレビューをマテリアリティ特定プロセスに入れていた。社内外のステークホルダーが、課題の特定、重要性の境界線や判断基準の開発、初期段階の結論に対する議論や問題提起を行っている。

「私たちのマテリアリティ・マトリクスは、それぞれの課題を特定し、枠組みするのに役立ちます。社内外のステークホルダー・エンゲージメントの文書、マスメディアの報道、業界や報告のベンチマーク研究も含め

た複数の情報源から課題を洗い出します。これにより、グループ分けと分析が必要な 5,000 以上のデータがリストアップされました。いったん、課題を認識したら、私たちの報告に対する外部からの期待に基づいて、何度も正式なレビューを行いました」

David Bickerton, BP

「Nike のマテリアリティに対するアプローチの中心となるのが、ステークホルダーからのフィードバックを取り入れることです。CR 報告書に何を含めるべきかについてアドバイスを行う Nike 報告書レビュー委員会が主なメカニズムとなって、報告書の内容を決める際に必ずステークホルダーの視点が考慮されるようにします」

Charles Gatchell, Nike

いくつかの企業は、マテリアリティ特定プロセスをレビューする委員会またはパネルを設置している。これらの委員会は、有益な見解を集約し、さまざまな意見や専門知識を得るのに、効率的で生産的な方法である。例えば、BT は、リーダーシップ委員会を持ち、独自のガイドラインと専門的なアドバイスが提供されている。その委員会の使命は特に、持続可能な発展の戦略とパフォーマンスの、鍵となる領域に関してアドバイスを行うことで、BT にとって難しい、面倒な状況に陥らないように働いている²⁴。

研究対象となった企業の多くは、自分たちのマテリアリティの分析を外部保証の対象に入れた。報告された内容のマテリアリティ、マテリアリティ特定プロセスのクオリティ、報告データの正確さに関し、保証提供者にコメントや分析を依頼した。

ステークホルダー委員会のような、保証の新しい手法を開発しはじめた企業もある²⁵。これらの手法は、マテリアリティに関する疑問を検討するようにデザイン

されており、データの技術的な問題やマネジメント・システムへのフォーカスは比較的少ない。Shell の Head of Sustainable Development である Mark Weintraub は、以下のようにコメントしている。

「報告活動を始めて間もない頃は、保証の監査人によるデータの評価は自社の報告システムとデータを整理するとても強力なツールでした。しかし、報告活動を重ねるにつれ、その有益さは減少し、人的資源の浪費や、もっと重要な課題への取り組みから気をそらしてしまうことにもなります。私たちは、課題を理解し、私たちのビジネスを理解している専門家からの問題提起を期待していました。課題によりうまく対処できるよう、専門家と話がしたかったのです。私たちのデータ・システムと数値は健全なものだと思ひ、監査人がこれを達成するのを手伝ってくれました。これからは、パフォーマンスを向上させることに集中したいのです」²⁶

多くの企業がこの試みを革新的で有益であると評価するが、すべてのステークホルダーがこの種のアプローチに納得しているわけではない。例えば、Nike は報告書へのコメントに、専門家の保証ではなく、ステークホルダーによる報告書レビュー委員会を活用した。Maplecroft 社は Nike の報告書について、以下のよう

に述べている。

「報告書委員会のコメントは確かに貴重な洞察を提供していますが、より正式な保証プロセスの代わりとなるべきではありません。Nike には現在、検証プログラムが整っていない、ステークホルダーと検証プログラムを導入するかどうかを話し合っているところです。是非、導入すべきだと思います。なぜならば、厳しい保証プロセスを通してのみ、計画的な目標設定と継続的な改善に必要な、有益なフィードバックを受けられることができるのですから」²⁷

LRQA のマテリアリティ保証へのアプローチ

LRQA はマテリアリティを以下のように定義する。

- ❖ 次の場合における当該課題に関する理解に基づいた検証者による専門的な判断
- ❖ 情報の完全性、特徴及び適切性の評価（情報のマテリアリティ / マテリアルな課題）
- ❖ データの許容できる閾値の構築と査定（技術的マテリアリティ / マテリアルな情報の正確さ）
- ❖ 証拠の査定及び、報告会社のコミュニケーション方法の妥当性を含めた適用される証拠収集レベルの決定

LRQA は、ステークホルダーの調査結果と、顧客の調査結果を比較することにより、効果的にマテリアリティの評価を行う。その相違点（及び類似性）、課題への対応方針、及びフィードバックを企業の報告書を通して行うのか他のメカニズムを通して行うのか、に関して活発に議論が行われる。マテリアリティの特定に使用された、コーポレート・ガバナンスやマネジメント・システムの論理と信頼性を厳密に調べ、これらの課題が経営層によって、取締役会の議題として、また企業の日常業務として取り組まれていることを確認する。

■ 報告の最終目的はパフォーマンスの改善

マテリアリティへのアプローチを開発、公開した企業の多くは、何度も報告のサイクルを経てきており、都度範囲を拡大し、より多くの経費を使い、分厚い報告書を作成してきた。マテリアリティのプロセスは、企業およびステークホルダーにとって何が本当に重要かということを考え、それを社内外にコミュニケーションする手法を開発する必要性に迫られて、ここまでたどり着いた。

「最近では、報告に含める課題をどう選択したかについての情報が、ますます要求されています。それに応えるため、全社的なリスク・マネジメントプロセスを基礎とする社内的なマテリアリティ・プロセスを開発し、それを社外の関心の厳しい評価に照らし合わせました」

Adriana Mazry, BP

「私たちのステークホルダーは、まず、とにかく報告書が長すぎると言っていました。一方で、彼らに、私たちが見落としていることを尋ねると、もっと多くの情報を載せるように要求します。ですから、すべての課題をフィルターすることが必要なのです」

Rafael Fernandez de la Conazon, Telefonica

一つの課題だけに注目する視点から、企業の成功に影響を与えそうな、より広範な課題に取り組むために、マテリアリティと格闘している企業もある。

「私たちは、既に強固なプログラムを有するコンプライアンスと倫理に配慮した調達から、より広範な社会的責任へと、どのように進化していこうか考えています。この進化の中で、遥かに多くの課題およびステークホルダーに直面するので、優先順位付けも、自社の影響のレベルを特定するのも、難しくなっています。ステー

クホルダーの利益を特定するのさえ、難しくなっています」

Monica Oberkofler, The Gap Inc.

企業はまた、社会・環境課題を、重要な意思決定、ガバナンス、リスク・マネジメントなどのプロセスに統合したいという願望を持っている。

「財務報告とサステナビリティ報告の間で、マテリアリティの範囲と定義に整合性があるようにしようとしています。今は、整合性の確保より社内の対話のほうが多いと思います。現時点ではその方の優先順位が高いのです。マテリアリティをよりビジネスに統合し、企業文化に組み込まれた形にしていくなため。我々が求めているのは付け加えのプロセスではなく、仕事のやり方そのものへの統合なのです」

Karin Ireton, Anglo American

「私たちは総合的な報告書を作成しました。この過程で両サイド、つまりサステナビリティ・マネジメントと財務部が、互いに学びました。財務的な規律がサステナビリティの指標や目標を強化するのに役立ったのです。しかし、財務的な視点だけでサステナビリティの課題を測るのは不可能です」

Claus Frier, Novozymes

マテリアリティ特定プロセスに取り組んだ企業は大抵、課題の報告に関して3つのレベルに分類できるカテゴリーを生み出した。

- ❖ 戦略的にマテリアルな課題：冊子版の報告書で強調される情報
- ❖ 関係はあるがマテリアルではない課題：関心を持つステークホルダーもいるため、オンライン報告、地域報告書、またはその他のコミュニケーション手段で報告される情報。将来、改めて重要性を再検討する必要もある課題
- ❖ 自社とステークホルダーにとってマテリアルではない課題：報告しない

企業はこの分類の仕方を、サステナビリティ報告書に記載する課題の範囲の決定に使用しており、報告の一部にその選択方法を説明している。

「報告へのこのアプローチが、自社のビジネスとの関係がいかに希薄でも、すべてのステークホルダーに必死になって情報を提供しようとしていた大量の冊子版の作成に終焉をもたらすと確信しました。これまで要求されたすべての指標のために紙面を使うことはもうありません。むしろ、主なパフォーマンス指標を強調し、CSRが企業の商業的成功にどう関連しているかを明確に示している、フォーカスされた報告書の作成が可能となりました」

Chris Tuppen, BT

また、報告書が内容を伝えると同時に、マテリアリティのプロセスが社内的な議論を発展させ、戦略策定と通常のリスク評価プロセスを刺激することで、企業の考え方、及び重要な人たちとの関係を発展させ、いろい

ろな形で意思決定を改善させると、報告書作成者は述べている。

「このツールが既存の企業リスク・マネジメントのプロセスを基礎として作られているので、社内からは信頼され、BPの経営層との議論を建設的なものにするのに役立ちました。結局、これはビジネスのリスクと機会への対応に関することなので、非常に真剣にとらえてもらえています」

David Bickerton, BP

当然議論の的にはなっているものの、マテリアリティに関する多くの課題は、実際には正式な特定プロセスの中ですべては捉えきれない。どの情報を、誰に、どのように報告するかを決定する課題の重要性の分析に関することは、科学というよりむしろまだ職人芸といえる。

「私たちは報告書に掲載する課題の定義をもっと客観的な方法で行いたかったのですが、完全に科学的なアプローチにはなりません。客観的でありたいという思いと、主観的なプロセスでもあるという感覚の間でバランスをとるのが難しかったのです。1回目の取り組みでは、すべてのステークホルダーのためのデータがなかったため妥協しました。優先順位付けに関するもう一つの挑戦は、サステナビリティの課題は相互に関連しているので、課題をはっきりと分割してしまうことに抵抗を感じることでした」

Krista Gullo, Ford

「私たちは、インパクトのパーセンテージに関しては基準を設けていません。財務の世界では、5%というのが使えますが、非財務の世界では使えません。しかし、社内のマネジメント・プロセスの検査と外部保証に耐え得る、しっかりとした基準を持つ社内的に透明性が

あるプロセスを開発しました」

David Bickerton, BP

明らかな問題点のひとつが、ジョイント・ベンチャーや契約上の関係の場合で、自社自体が全体の責任を有しない場合に、どこで線引きをするかを決めることだった。

例えば Nike は、将来は企業責任の報告と活動を拡大して、すべての子会社をカバーするように計画しているが、現在は、報告書の中で自社ブランドだけをカバーしており、子会社のスポーツ・ウェアのブランドはカバーしていない。BP はサステナビリティ報告を、グループレベルの報告、国レベルの報告、個別サイトの報告というように、3 つのレベルに分けている。BP は、ジョイント・ベンチャーも含め、直接のコントロールがなくても影響を及ぼすビジネスのすべての領域に関して報告することを目指している。

■ 標準化であって、機械化ではない

そのアプローチがどのようなものであれ、インタビューの回答者は、それが機械的には適用されなかったことと、課題と企業戦略の整合性に関して、プロセスの中での議論が、学びと思考を活性化したことを力説した。

彼らが使用した方法論は、それを使う人たちの力量に応じてのみ有効であること、そして、社内、または企業とステークホルダー間の議論を抑制するのではなく活発にする十分な柔軟性が必要であることが強調された。

「自分たちが作成した手順にしばられすぎないように気をつけなければなりません。修正が入れられるように、どこかに柔軟性を持たせておく必要があります。しかし、修正できるのは企業だけというのではいけません。外部の声と相談して行うべきです。束縛をつくること

のないように気をつけてください。さもなければ、最後に不可解なことが出てきても、それを無視せざるを得なくなり、重要なポイントを見逃してしまうかもしれません」

Chris Tuppen, BT

「もし、十分に深い理解と社内ですでに年長である人がいるなら、これらの課題に取り組む手段があるでしょう。もし、これを、組織の下位のレベルにやらせて、若手社員が既成のプロセスを使ってやるなら、得られるものは、かなり明白な課題だけで、この計画の中の欠かせない部分だと私が考える、考えたり、改革したり、マネジメントを変えたりするようなレベルのものでは必ずしもありません。報告書は、プログラムから切り離されるべきではなく、プログラムの一段階なのです」

Karin Ireton, Anglo American

正式なアプローチを開発した企業は、社内および外部保証者からの信頼という、大きな明確な利点があることを述べている。

「私たちは、エンジニア的な発想が染み付いている、とてもシステムティックな企業です。このマトリクスに何かを書き込む際、それが適切であることの証拠がなければならぬというプレッシャーをととても感じました。報告を監督した人は、マテリアリティのプロセスとその綿密さに同意してくれましたから、マトリクス上に現れた事については、私たちは考えなければなりません。マテリアリティの経験に多くの人が関わるようになって、彼らは課題にもっと取り組むようになりました。彼らは、これが、科学的なアプローチであることが気に入っています。それにより、私たちは社内的にも監査法人からも、信用を得ました」

Adriana Mazzy, BP

様式化されたフレームワークは、きちんとした証拠と透明度の高い前提に基づいて、難しい判断ができることがデモンストレーションできれば、もっと広く使われるようになるだろう。

マテリアリティ特定のプロセスを効果的に行うために必要な、共通する次のコンピテンシーを、それに関わった報告チームは有していた。

- ❖ 進行中の戦略開発、企業報告、個々の事業チームと仕事を通して得た企業戦略の理解と社内チームからの信頼性
- ❖ 諸課題、進行中の議論、実践時に予想される影響についての理解。しかし、このプロセスの推進者は、すべての課題に関する専門的な知識を有していたわけではなく、必要に応じて、社内外の専門家に頼れる関係を築いていた。
- ❖ 方法論を開発し、修正できる能力と、その方法論が実践的で有益であることを社内的に確保し、ステークホルダーのアドバイスが、外部の信頼性を得るために必要であることを理解しているサポート・システム。
- ❖ 外部組織との継続中の関わり、パートナーシップとの関わり、マルチ・ステークホルダー・イニシアティブ、正式なエンゲージメント・アプローチを設計、促進できる専門知識を通して得た、外部ステークホルダーとの関係および信頼性を築くことのできる能力

マテリアリティのフレームワークは、継続中の複雑な社内外のエンゲージメント・プロセスを、明確で、容易に伝達できる一連の成果物に変えることに役立った。

プロセスそのものは、関わった人たちの大きな学びの場を提供した。サステナビリティ担当のマネジャーが自社の優先事項をより理解するようになったこと、財務、業務のマネジャーがサステナビリティの問題をより理解するようになったことが報告されている。

「過去にあったのは、孤立して財務リスクに取り組む財務の専門家のグループと、他のリスクに孤立して取り組む他の人たちでした。今、私たちがやろうとしていることは、もっと統合された仕組みを見つけることで、持続可能な発展が経営プロセスから切り離されないものです」

Karen Ireton, Anglo American

■ 統合へのチャレンジ

研究対象となった企業はすべて、社会・環境課題のマテリアリティを役員レベルの責任事項であると捉えていた。それぞれの企業が、マテリアリティのプロセスをガバナンスに関連付ける独自のアプローチを採用していた。マテリアリティ特定プロセスの監督、またはその結果生じた持続可能な発展への戦略や公への報告など、ある一定の段階において、取締役会や経営層レベルの承認を概ね得ていた。

企業の中には、初期のマテリアリティ特定プロセスの実験に基づいて、それを、どのように、重要な意思決定とパフォーマンス管理プロセスとに密接にリンクできるか、考え始めているところもある。

「このプロセスができて、今、私たちが考え始めた面白い問いは、このプロセスを経営と意思決定にどのようにリンクさせられるかということです。私たちは、KPI や CSR リスク・レジスター といった手段も既に持っています。しかし、最もマテリアルなことと、リスク・レジスターや KPI に現れることが、正確には一致していないのです。私たちはこの新しいプロセスを開発しましたが、私たちが使用したプロセスを振り返って別の視点から見てみる必要があります」

Susan Morgan, BT

■ 最先端の試みはどのくらい優れているのか

マテリアリティ特定アプローチの第一世代は、サステナビリティ報告書の内容を戦略的な課題にフォーカスさせることに成功した。彼らによって、社会・環境問題の専門家はビジネスの理解を深め、共通の言葉を使って話せるようになった。また、上級管理職は、業績に影響を与え得る新たな持続可能な発展の課題を理解するようになった。

すべての人が完全に満足できるマテリアリティの課題に対する明確な答えはない。その性質が、常に変化する状況への対応という反復のプロセスだからである。しかし、新たな共通の方法論は、マテリアルな課題を特定するためのプロセス、仮定、根拠をより透明にし、保証や議論の要請に対応しやすくした。

企業はまだ、マテリアリティを、戦略とパフォーマンスの方向付けにどう利用するかということより、経営戦略をどのように報告に反映させるかということを考えるために、主に利用している。このプロセスが戦略的な意思決定にフィードバックされたことを企業は示唆しているものの、実際には、より無駄をなくした有益なサステナビリティ報告書を作成するための、その場限りのフィルターとして主に使用されている。

明確な方法論と判断基準の開発によって、企業は、プロセス自体の専門性を身につけた。それは毎年、一貫して、グローバル企業の異なる部署で広く使用することができる。しかし、方法論の標準化に専念してしまうと、このプロセスの大きな効果（学びと意思決定を促すという意味で）のために必要不可欠な能力を見落とし、危険性がある。報告作業がそうであったように、マテリアリティのプロセスそのものが、データ処理の自動化、若いスタッフへの依存の可能性にさらされている。

■ 最先端のマテリアリティの実践の概括

成果	課題
❖ より経営戦略に一致した、有益なパフォーマンス報告の必要性に取り組んだ ❖ ステークホルダーの期待と企業の優先事項をひとつのフレームワークに結び付けた ❖ マテリアルな課題を特定するためのプロセス、仮定、根拠がより透明になり、保証や議論の要請に対応しやすくなった ❖ マテリアリティの情報をやり取りするための明瞭なフォーマットができた	❖ 財務のマテリアリティ特定手法との統合 ❖ 判断基準と境界線の透明性 ❖ 要請される情報とマテリアルな課題との関連付け ❖ 機械的なアプローチの回避と学びへの貢献 ❖ 組織の範囲とマテリアルな課題への取り組み

明確な判断基準と良質のデータによる説明があったとしても、専門的な判断とスキルがマテリアリティの特定には重要である。経営戦略の明確な理解と結びついたステークホルダー・エンゲージメントのスキルは、サステナビリティの課題が企業にとって、どのように重要なのかを理解する大切な能力である。

上の表は、第一世代のアプローチの成果と直面した課題をまとめたもので、報告の枠を超え、持続可能な発展の問題を、経営戦略と業務運営の中心とすることを見据えている。これらの課題は第5章でさらに詳しく説明する。

4. マテリアリティ・フレームワーク

本章では、マテリアリティ・フレームワークについて説明する。ビジネスの持続可能なパフォーマンスのために、マテリアルな課題を特定し、評価するための基本的な方法論である。

マテリアリティ・フレームワークは、以下の点において、企業内のリーダー、マネジャー、コミュニケーターの手助けなるように設計されている。

- ❖ 持続可能な発展の課題と経営戦略の**整合性をより良く理解する**
- ❖ 経営戦略と整合性があり、外部のステークホルダーにとっても有益な企業報告書及び、広範なコミュニケーションとエンゲージメント**戦略を開発する**
- ❖ 現在の経営戦略と、新たなビジネス機会や制約との一致、不一致に焦点をあてることにより、**社内の議論及び戦略開発に影響を及ぼす**

マテリアリティ・フレームワークは、マテリアリティの特定に向け、しっかりとした実用的なアプローチを採用しようとする企業のために設計された。関連する報告基準および保証基準、特に AA1000 保証基準、GRI G3 ガイドライン、ISAE3000 の枠組みの中でも使用できる。

自社およびステークホルダーのニーズに合わせて調整できる基本的な土台となることを意図しているため、マテリアリティ・フレームワークは複数の相互に関連しあった次の部分で構成されている。

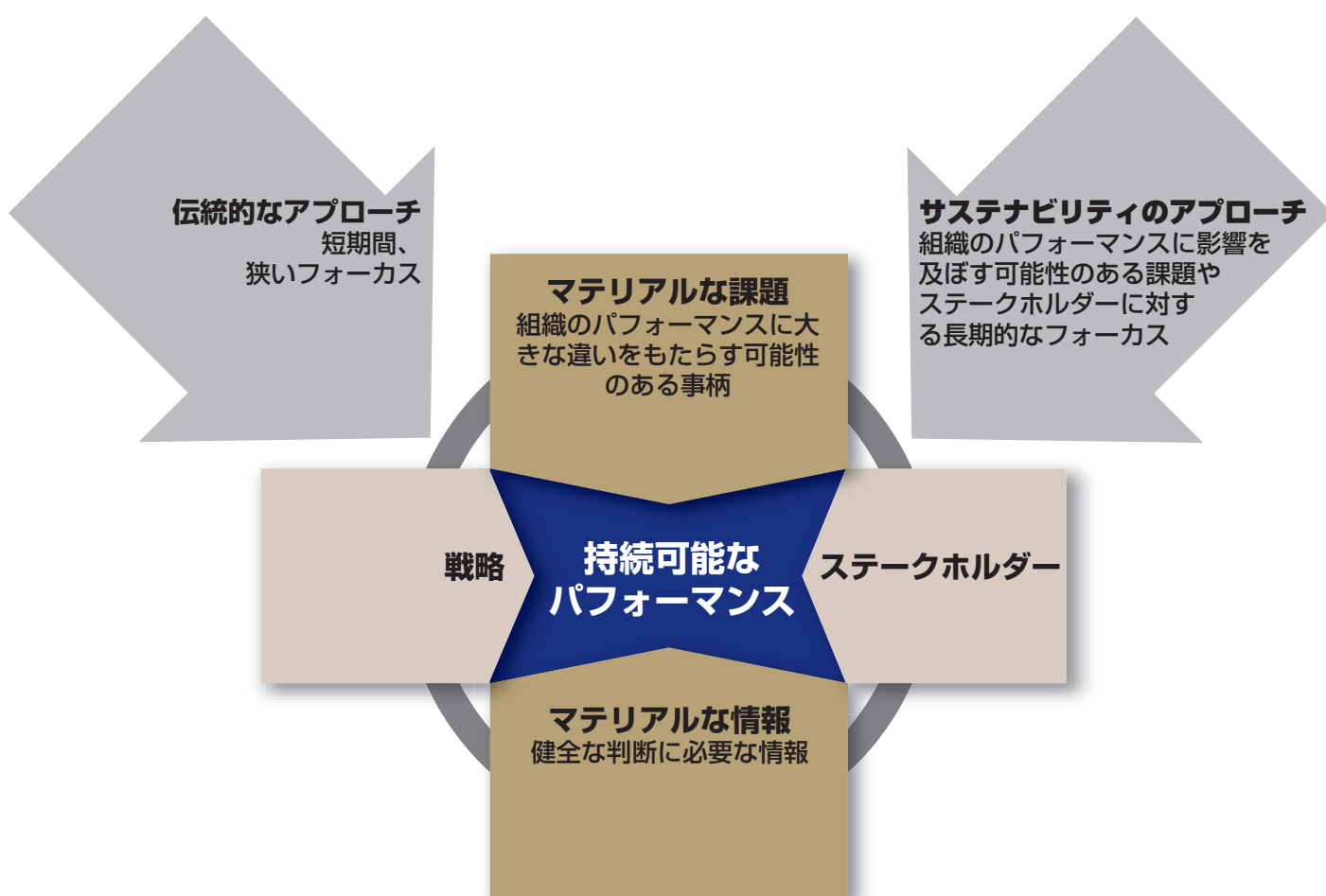
- ❖ 明瞭で実用的なマテリアリティの定義
- ❖ どのようなマテリアリティ方法論の展開にも使用できるハイレベルの設計原理
- ❖ 自社のニーズにあった方法論に調整できるように、設計、計画、準備段階を通して、企業に指針を与えるための一連の質問
- ❖ 先進企業が利用している、マテリアリティ特定のための実践的なプロセスの概略

■ パート A: 実用的なマテリアリティの定義

マテリアルな課題とは、組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題である

マテリアルな情報は、ステークホルダーや経営層が彼らにとって重要な事柄に対して、健全な判断を下し、組織のパフォーマンスに影響を及ぼす行動をとるためのベースを提供する。

サステナビリティ報告、そして、より広い意味で持続可能なビジネスの経営に関して、「何がマテリアルか」という質問は、企業の長期的なパフォーマンスに影響を与えるような意思決定を行う経営層・投資家と、その他のステークホルダーの両方の情報ニーズを含むように枠組みされている。



■ パート B: マテリアリティ特定プロセスの設計原則

各々のアプローチは異なり独自性を持つが、成功するマテリアリティ特定の方法論はすべて、以下のような共通の課題や問題点に取り組む必要がある。

以下が可能でなければならない：

自社にとっての重要度に基づき、**行動のための課題を特定し、優先順位をつける**
それぞれのステークホルダーにとって、**どの情報が役に立ち、有意義か特定する**

以下に基づいていなければならない：

広範で包含的な調査とステークホルダーとのエンゲージメント
経営戦略とバリュー・ドライバーとの強い整合性
何がマテリアルかを特定するための**明確で透明性のある判断基準**
ガバナンス・プロセスへの統合と組み込み

以下でなければならない：

しっかりしている
再現可能、説明可能、保証できる、信用できる
実用的
広く使われ、伝達されるために簡単であり、かつ、複雑な組織のニーズに対応できるように洗練されている
目的がある
能書きだけでなく、行動を起こさせることができる

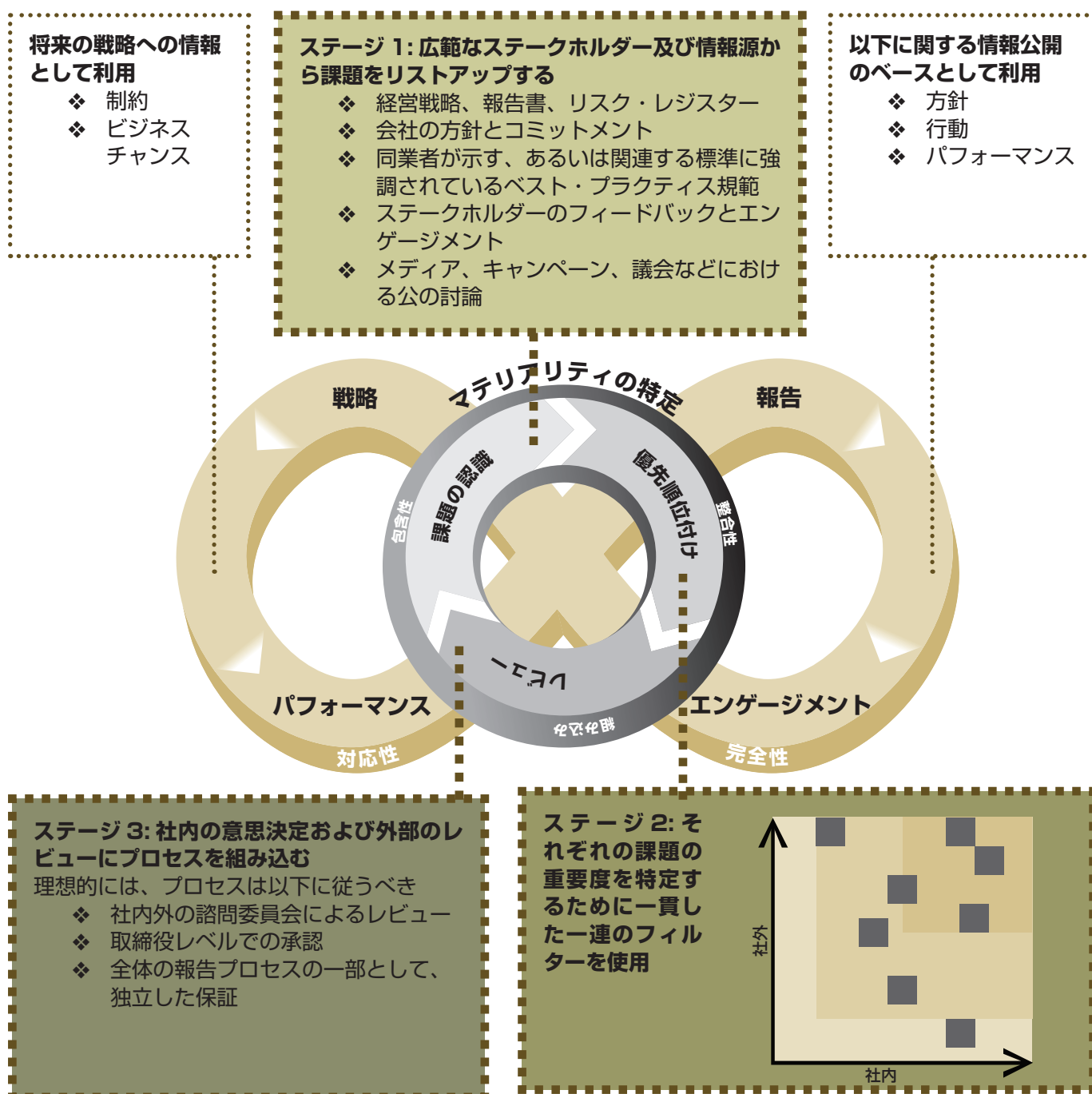
■ パート C: 実施における質問

コアのアプローチに着手する前に、企業は、自社のニーズに合わせて方法論を調整し、効果的にそれを実施できるように、設計、計画、準備のいくつかの段階を経なければならない。

計画段階	主な質問
現在のマテリアリティ特定プロセスを考える	• 現在、どの社会・環境課題がマテリアルであり、報告および対応すべきと考えられているか
	• コアのスステナビリティ課題とバリュー・ドライバーは特定されているか。それらはどのようにして決められ、またレビューされたか
	• 自社の活動に影響を与えるステークホルダー、及び自社の活動によって影響を受けるステークホルダーは誰か
既存のステークホルダー・エンゲージメントを理解する	• どのようにステークホルダーとエンゲージするか、またステークホルダーからの学びと情報は、どのようにして、意思決定プロセスに知らされているか
	• ひとつのマテリアリティ・プロセスで十分か、それとも複数の報告のレベル（地域別など）につなげていく必要があるか
マテリアリティ・プロセスの範囲と目的を決める	• 報告および / または行動のために、課題と情報のマテリアリティを評価しようとしているのか
	• プロセス及び、得られた結論のレビューと承認への、取締役レベルのコミットメントはあるか
マテリアリティの特定をガバナンス・プロセスに組み込む	• プロセスと得られた結論は外部によるレビューと保証にさらされるか
	• すべての主要なステークホルダーグループの意見と行動を把握するために、どのような情報の流れを作る必要があるか
	• 課題の社内外による評価によって何を捉えようとしているか
マテリアリティの方法論を自社の状況を反映するように調整する	• 有益な結果を得るためにはどんな線引きを行う必要があるか（報告の線引き、行動の線引き）
	• このプロセスの推進者は、ステークホルダー、企業戦略、特定の課題に関して十分なスキルと知識を有しているか
プロセスに関わるべき人を決める	• 適切な判断ができ、得られた助言を適切に受け止めることができる、十分に年長な人が関わっているか
	• 方法論の明確な説明を記録したか（主な仮定も含めて）
方法論が保証可能であることを確認する	• 得られた結果がどう使用されたか、その適用と証拠の情報を保存するためのシステムを設置したか
	• 保証の詳細な範囲に、課題と情報の両方のマテリアリティが含まれているか

■ パートD: コア・プロセス

コア・プロセスは、課題の認識、優先順位付け、レビューの3つの段階の繰り返しに基づいており、それは継続中の戦略開発・パフォーマンス管理のプロセスと、報告とステークホルダー・エンゲージメントのプロセスに組み込まれている。



勿論、このプロセスは、簡単ではなく、また説明した要点だけのようにまとまっているものでもない。実際には、サイクルとして示した主要な3つのステップは、しばしば互いに重なり合い、繰り返しのループの中で逆戻りする。例えば、課題を認識しリストアップする際に、課題の重要性を評価するための情報を集めることになったり、レビュー段階では、企業はある課題についてさらに情報を求め、それによって戻って重要性の評価を修正したりすることがある。方法論の各段階は、社内のほかの継続中のプロセスとリンクする場合もある。例えば、ステークホルダー・エンゲージメント、市場調査、リスク・マネジメント、戦略開発などの他のプロセスに影響を与えたり、与えられたりする。

次ページ以降において、☑は必要なプロセスを表し、☒はオプションとして考えられるものを表す。

ステップ 1: 課題の認識

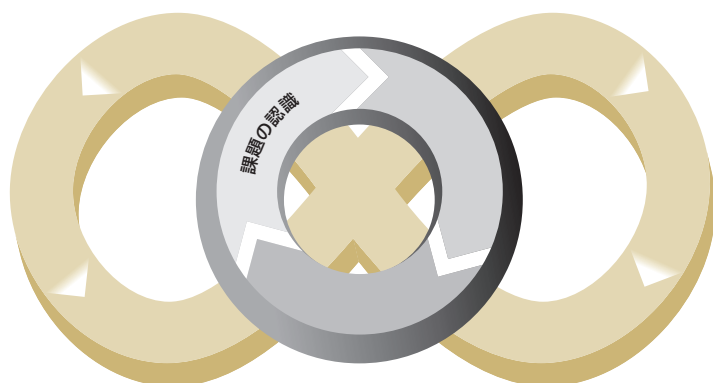
目的： 自社やステークホルダーに関係する、あるいは関係するかもしれない、できるだけ広範な環境、社会、経済課題をリストアップし、それらの重要度を評価するための情報を収集する。

この段階は包含性を念頭に行うべきで、特に、ステークホルダーの「聞いてもらえる権利」を認識する必要がある。

社内外の情報を最大限利用すること。これにはステークホルダーから指摘された課題のモニタリング、各事業部から出された証拠の蓄積、サステナビリティの課題にフォーカスした積極的なステークホルダー・エンゲージメント、既存の調査、規格、行政当局のベンチマークの利用を含む。次ページの表は、鍵となる情報の流れと情報源をまとめている。

☑ 分析と保証を容易にするため、プロセスを文書化し、情報を記録する。

≡ 課題を異なる行動と報告の目的に分類する。例えば、グローバル報告、国内だけの報告、個々のプラントレベルの報告など、どのレベルで関係する課題なのか。または、環境、社会、経済の報告のテーマに基づいて分類する場合など。



☑ 短期の財務に直結する情報、経営戦略と方針の推進能力、同業者のベスト・プラクティス、ステークホルダーの言動と関心、社会規範などに関する多くの課題をリストアップする。

既存の戦略、方針、パフォーマンス管理に関わる課題、及び新しいリスクや収益機会をもたらす可能性のある課題を含める。

直接のエンゲージメントまたは、関連する提言、規格、調査を通して、重要なステークホルダーの全ての視点が分析に含まれるようにする。

情報の種類	情報の流れ	主な情報源
短期のリスクと機会 戦略的目的を遂行する能力に影響を与える可能性のある課題 ステークホルダーの言動と関心 ベスト・プラクティス規範 社会規範、将来の規制	社内優先事項	- 企業の目的、戦略、方針 - 持続可能な発展の戦略、KPI、前回の報告書 - 社内のリスク分析、自社のリスク・レジスター - 財務報告書と制度的情報公開（10K など）
	各事業部門とステークホルダーとの関係	- 規制当局及び NGO からの書簡 - 顧客のフィードバック、調査、苦情 - 株主決議、SRI アンケート、投資家の質問 - 前回の報告書に対するフィードバック
	ステークホルダーとの積極的なエンゲージメント	- 個別ステークホルダーの調査（顧客、従業員、サプライヤー） - 全般的なステークホルダー・ダイアログ、ラウンドテーブルなど - 重点的なステークホルダー・ダイアログ（特定の課題、自社のプログラムなど） - 外部組織との継続中の一対一の関係 - 報告書レビュー委員会またはステークホルダーによるパネル - 業界及びマルチ・ステークホルダーのグループとのダイアログとイニシアティブ
	標準となってきたステークホルダーのコンセンサス	- 自主的な標準、例えば：国連グローバル・コンパクトの原則、GRI の指標 - 環境、EHS、労働衛生のマネジメント・システム - マルチ・セクターの標準と合意 - 同業者の規範、セクター標準、ベンチマーク - 政府間協定、例えば：ILO 基準、ミレニアム開発目標
	課題と論議	- マスコミの報道 - 国会質疑、議案、白書 - 世論調査 - 公表された調査 - 市民社会キャンペーン

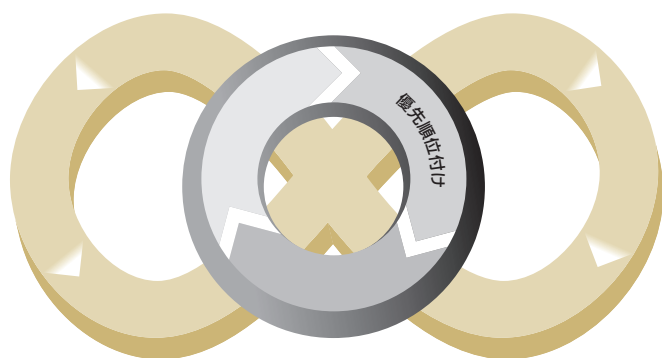
社内情報源

社外情報源

ステップ 2: 優先順位付け

目的：重要度に基づき課題を振り分け、適切な意思決定と行動を可能にするために必要な情報を特定する。

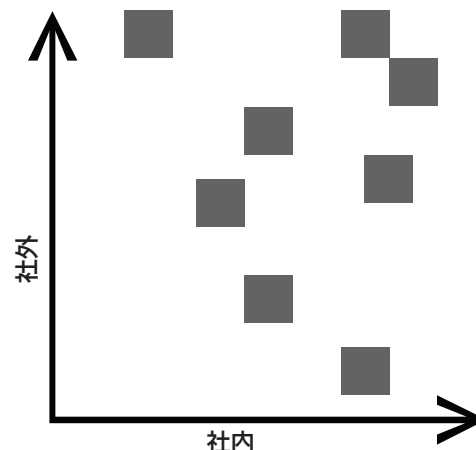
この段階は、特定の経営状況における、もっとも重要な課題が明確にされるように、経営戦略との整合性を念頭に行うべきである。



- ✓ 自社の経営戦略、パフォーマンスにとっての課題の重要性（社内）及び、ステークホルダーにとっての課題の重要性（社外）を評価するために、判断基準を定める。

自社にとっての重要性を評価するための要素としては、直接の経済的影響、評判リスクと収益機会、業務パフォーマンスへの潜在的影響、競争上の地位を高めるための戦略的な機会などが主に含まれる。

ステークホルダーの関心のレベルを評価するための主な要素には、マスコミ報道の程度、苦情件数、各種調査の結果、またはステークホルダーからの言及の数などが含まれる。社外の判断基準には、自社の経営に与える影響の強いステークホルダーを加重して反映させる。



判断基準の選択と、経営への重要性に基づいた基準のウェイトづけは、最終結果の決定にとって非常に重要である。リスクと法的責任に焦点をあてると、平均的な、または持続可能な発展の課題に対して「害をあたえない」だけのアプローチとなってしまう。一方、戦略的な機会に焦点をあてることで、イノベーションをもたらし得る社会・環境要素を特定するフレームワークを作成することができる。

- ✓ マテリアリティの区域を分割するために、社内及び社外の各々の軸での境界線を定める。基本的に、これらの線引きは、課題が企業としての行動（及びそのレベル）を起こさせるほど重要なものか、また、ステークホルダーの行動（及びそのレベル）を起こさせるほど重要なものであるかを表す境界線である。

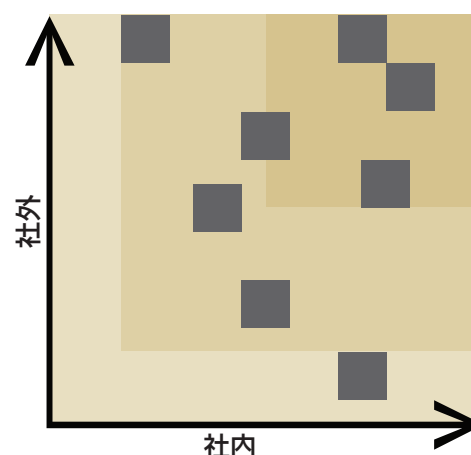
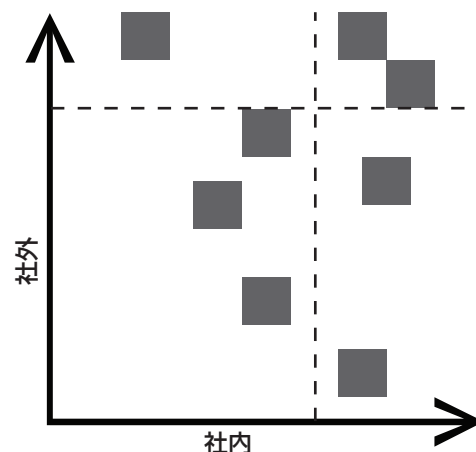
これは、マテリアルであるか、ないかの単純なカテゴリー分けでも良いし、もっと複雑な、マテリアリティの程度を示す目盛を使って表しても良い。例えば、社内の軸の線引きでは、戦略的領域、操業上の領域、コンプライアンスの領域、マテリアルではない、のカテゴリーに分けることなどができる。

どの境界線においても暗に含まれているのは、時間の概念である。企業は、考慮としている計画対象期間を明瞭で分かりやすくしなければならない。

判断基準と目盛は、コミュニケーションや意思決定にも使えるように、明瞭でなければならない。また評価手法は外部に説明ができ、仮に繰り返せば同じ結果が得られるようにしっかりとしていなければならない。細かさの程度は現実的でなければならない。

- ☑ 各課題の優先順位付けに、判断基準、境界線、証拠を活用する。それぞれの課題は、区域に分かれたマトリクス上に、自社及びステークホルダーにとっての重要性の度合いに応じてプロットされる。それぞれの区域は、適切な課題への取り組み方のコミットメントと対応していなければならない。

多くの企業は、課題を報告で強調するか、記載するか、記載しないかを決定する、3つまたはそれ以上の区域に課題を分類することからはじめた。



	解釈	報告
マテリアルな課題	経営戦略の成功及びステークホルダーにとって重要な課題。 その課題は、マネジメント・システム及び主なパフォーマンス指標の中心となるべき。	報告で強調される課題。それが経営戦略とどう結びつくかを明瞭にする必要。 パフォーマンス指標は、明確に定義できるであろう。しかし、マテリアリティと必要とされる情報の食い違いが議論になるという、付随的な問題はあるかもしれない。
関連するが戦略的にマテリアルではない	以下の点で関連する： - コンプライアンスの要件 - 操業上のパフォーマンスの課題 - ステークホルダーにとっては重要な課題だが、経営戦略の中心ではない 課題の中で、特にステークホルダーの関心が高まっていることに関しては、将来の戦略開発上重要なものがあるかもしれない。	しばしば、「ウェブサイト上の報告」という実践で対応される。しかし、報告されるのは最も基本的な分析だけである。 これらの課題を報告することは、ある特定のグループのステークホルダーへ報告することか、これから論議となるテーマについて問題提起をするという意味合いがあるかもしれない。
マテリアルではない	低い優先順位 現段階では、重要な行動、または報告を行う必要がない課題。しかしながら、モニタリングは続けるべき。	この区域の課題について詳しい報告は必要ないが、課題そのものは開示されるべき。

- ☑ 各課題を、合意した判断基準に基づいて評価する。そして、マテリアリティのそれぞれの区域にプロットする。

これは、定性分析とディスカッション、あるいは採点システムを通して行われるかもしれない。どの方法を取るにしても、判定は、何を評価したいと思うか（例えば、リスクまたは機会）によって行われるべきで、どの判断基準が評価しやすいとか、数値に

置き換えやすいというようなことで行われるべきではない。最近のIAASB Discussion Paper は特に、マテリアリティと測定の一貫性を混同しないように警告している：簡単に測定できないからといって、マテリアルではない、ということではない²⁸。

マトリクスの境界線、判断基準、基礎となる前提を、文書化して明確にし、保証及び報告プロセスの一部とする。

≡ 基本的な方法論とマトリクスは、報告あるいは戦略開発における異なるニーズや用途にあわせて応用することが可能である。一つの単純なマトリクスの他にも別の用途のマトリクスが必要となるかもしれない。追加的なマトリクス、層、区域、軸によって、以下のような細かい分析をすることができる。

新たなリスクと機会を特定する - 一方の軸の末端にある課題は、企業の活動とステークホルダーの関心の間の不一致を明らかにしている。それは、未開発の収益機会や企業側の無駄な努力を示しているかもしれないし、あるいは、高まる評判リスク、操業上のリスク、あるいは新たな規制の早期警報であるかもしれない。

パフォーマンス管理と社内にとっての重要事項をリンクさせる。例えば、素晴らしい業務遂行、ブランドイメージの構築、投資の誘引、新しい規制への備え、などにマテリアルな課題を関連付ける。

異なる報告の対象に関連付ける。例えば、報告のテーマ別、グローバル・国内・ローカル別の報告、あるいは特定のステークホルダーとのコミュニケーションなど。

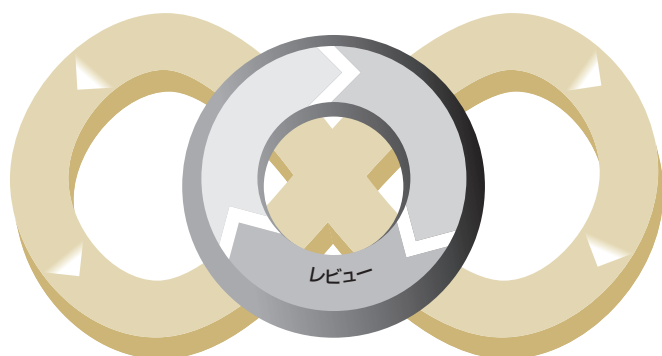
長い時間軸で見た場合の影響を取締役会で分析する。例えば、もし企業がそのパフォーマンスを長期間で考えた場合、どの課題がマテリアルになるか。

自社の影響力を評価する。自社の影響力を評価するために、第3の側面（課題のポイントをサイズ/色で示す）を加えることができる。自社が単独で行動できるところ、他者と一緒に取り組む必要があるところを明らかにする。

ステップ 3: レビュー

目的：マテリアリティの特定が適切で、社内にも社外にも信頼されるようにする。また、自社がその結果を受け入れ、意味を検討するようにする。

このステージは、マテリアリティの思考が社内の意思決定に統合されるために**組み込まれている**ことが必要である。



- ✓ 社内と社外によるレビューのプロセスは、マテリアリティの分析を強固にし、その正当性を確認するだけでなく、社内での学び、及び新たな課題に関する社外との対話において重要な役割を果たす。

チェック。マテリアリティ特定のプロセス中ずっと、実行チームは、情報源、データ、分析をレビューし、疑問を解決するために必要に応じてさらに情報を求め（ステークホルダーの情報源、社内の専門知識などを利用）、結論の明確な証拠と意見の相違がある論点を明らかにする。

社内外の専門家による諮問委員会のレビュー。フィードバックの機会を利用し、方法論、マトリクスの判断基準と境界線、証拠の解釈、マテリアリティの検討、報告要件、個々の課題に対する行動につい

て、厳密に調べ、繰り返し検討を行う。

取締役会で承認。マテリアリティ特定の判断基準と結果は取締役会で承認されなければならない。

- ≡ 理想的には、マテリアリティの評価は、第三者による報告の保証の範囲に含まれるべきである。保証提供者は、報告された情報の正確さのみならず、課題の範囲、問題点、及び課題特定のプロセスについて、認証できるかもしれない。GRI G3 ガイドライン及び AA1000 保証基準の両方に、マテリアリティの原則に対する整合性のあるガイダンスが記載されている。

G3のマテリアリティ・テスト

外部要因

マテリアルなトピックを特定するうえで、以下のような外部要因を考慮する。

- ステークホルダーによって挙げられたサステナビリティに関する主要な関心事項 / トピックおよび指標
- 同業者および競合他社によって挙げられた、その業界の主なトピックおよび将来的課題
- 組織およびそのステークホルダーにとって戦略的重要性をもつ関連法規、規制、国際的合意事項あるいは自主協定
- 専門知識を持つと認められる人物、またはその分野における信用に定評のある専門機関が行った信頼できる調査を通じて特定された、合理的に評価できるサステナビリティへの影響、リスクまたは機会（地球温暖化、HIV-AIDS、貧困問題など）

内部要因

マテリアルなトピックを特定するうえで、以下のような内部要因を考慮する。

- 主要なその組織の価値観、方針、戦略、マネジメント・システム、目的および目標
- 組織の成功のために特に投資を行ったステークホルダーの関心事項 / 期待事項（従業員、株主およびサプライヤーなど）
- 組織にとっての重大なリスク
- 組織の成功を実現するために不可欠な要因
- 組織のコア・コンピテンシーおよびそれらが持続可能な発展に寄与し得るあるいは寄与したと思われる方法

優先順位付け

- 報告書では、マテリアルなトピックおよび指標を優先順位付けする

AA1000 マテリアリティ・ガイダンス解説書

以下の判断基準は、マテリアリティ原則の厳守を評価するためのベンチマークを提供している。保証提供者は、これらの判断基準を満たすために、どのような証拠が必要かを決めることが必要になる。

異なるレベルの保証に対し、異なるレベルの証拠が要請される。

1. 何がマテリアルかを特定するプロセスがあるか？
2. そのプロセスは、目的適合性の評価を含んでいるか？
3. そのプロセスは、重要性の評価を含んでいるか？

4. そのプロセスは、ステークホルダーの観点や重要性を公正に表すか？
5. 評価のための判断基準は、明瞭で理解可能であるか？
6. マテリアリティに関する異なる予想間の衝突やジレンマを解消するプロセスをもっているか？
7. そのプロセスは、体系的に適用されてきたか？
8. マテリアリティの特定は、ステークホルダーの観点と一致しているか？
9. プロとしての視点から見て、マテリアルな欠落や誤った表現はないか？

戦略、パフォーマンス、報告の輪をつなぐ

マテリアリティ特定プロセスの終点は、現在及び将来において、経営戦略とパフォーマンスを突き動かす可能性がある課題を明らかにしたマッピングすることである。それは、企業が何を報告すべきかを明確にするだけでなく、変化する社会・環境状況に対し、経営戦略をどのように変えていかなければならないかも明らかにする。それは、次のような目的に使用することができる。

- 経営戦略と整合させ、かつ外部のステークホルダーに有益となるように、企業報告書の範囲及びその他のコミュニケーションの範囲を決めるため。これは、マテリアリティの評価において、最初の第一目的である場合が多い。マトリクスそのもの、及びプロセスの詳細と結果を、報告書に記載すべきである。例えば Ford は、オンライン上のサステナビリティ報告書において、マトリクスをインデックスの一つとして用いており、使用者がマトリクスをクリックして、個々の課題に関して、自社が何をしているかわかるようにしている。
- サステナビリティの課題と経営戦略のリンクに対する社内の理解を促進するため。マテリアリティの特定は、各課題の専門家と戦略および業務のマネジャー達を結びつける。

- 継続中の戦略開発に盛り込むため。急速に重要性を増している課題を明らかにして、戦略開発において考慮されるようにし、その課題がビジネスリスクになるまで無視されることなく、むしろビジネス機会として取り組まれるようにする。

☑ 必要に応じて判断基準と前提条件を修正できるように、定期的にマテリアリティの評価をレビューし、この分析が、課題と経営戦略の変化から遅れないようにする。

☑ 最終的な分析結果の社内レビューでは、報告、リスク分析、戦略開発への影響を検討する。

- マトリクスは、例えば、異なる部署からの情報をどのくらい統合するか、どのくらい詳細に報告するか、またどの指標を使うかなど、データの要請に関するより細かな議論を開始するベースとして使用できる。
- サステナビリティ報告用にマテリアルと特定された課題を、通常の経営課題として企業リスク・レジスターや報告に含むことを検討すべきである。

≦ マテリアリティの評価は、サステナビリティ報告と連携して、一年周期で設計されている。これが、唯一の方法、あるいは、企業がマテリアリティの疑問に対応する永続的な方法ではないかもしれないが、手始めとしては良い方法である。

5. マテリアリティの将来

本章では、企業と保証提供者がマテリアリティを決定し、伝達していく方法において、継続中の繰り返し作業によって取り組まれるべき、主な問題点について説明する。

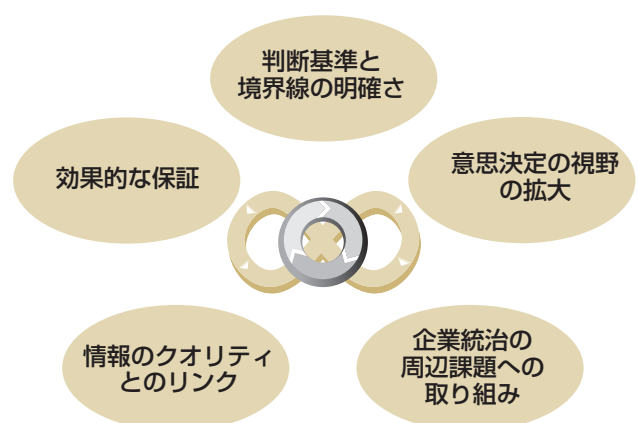
企業は、明確な判断基準と証拠に基づいたプロセスによって、持続可能な発展の課題に対するアプローチに関して、社内外の信頼を得ることができるようになった。しかし、サステナビリティにフォーカスした報告と、メインストリームの事業計画とパフォーマンス管理の間にはまだギャップがある。

サステナビリティにフォーカスした、マテリアリティへのアプローチの第一世代は、マテリアリティへの効果的なアプローチの妨げとなり得る数多くの共通の特徴を共有している。現在のアプローチは、CSR 部門が「所有」し、担当するサステナビリティ報告の一年周期の一部分となっている傾向がある。経営戦略と直接結びつくだろう将来のマテリアリティの開発は、そのような慣行に縛られなくても、第一世代の基本的な原則と長所の上に築くことができる。

統合の課題は、サステナビリティにフォーカスしたマテリアリティが、財務指標の厳密さに近づくためだけでなく、メインストリームの報告が短期的視点ではないマテリアリティの疑問に取り組むためにある。政府、規制当局、国際会計機関は、メインストリームの企業報告書が、将来の戦略、リスク、そして機会をどのくらい良く反映できるかという課題に、ますますフォーカスするようになってきている。特に、彼らは財務報告書に添付される説明的な報告に関して、より多くのガイダンスと規制の必要性を認識している。最近の重要な前進には以下が含まれる。

- ❖ 会計の近代化に関する EU 指令は、非財務情報が年次報告書に含まれ監査されることを要求している。
- ❖ ドイツ会計規制改正法は年次報告書に、財務と非財務両方の KPI を含めた、説明的な分析を含めることを要求している。
- ❖ 国際会計基準審議会 (IASB) の マネジメント見解に関する討議報告書は、将来の情報を財務報告に含めることを目的として、国際的なガイダンスの作成を求める、現在の国家的ガイダンスと要求事項の徹底したレビューを含めている²⁹。

サステナビリティ報告、メインストリームの財務報告、または社内の戦略開発とパフォーマンス管理などのどれにおいても、マテリアリティの特定作業が将来取り組むべき重要な課題は多くある。



■ 判断基準と境界線の明確さと透明性

マテリアルと非マテリアルを分ける境界線をどこに設けるかということは、新たな課題を理解し、対応していく上で重要な判断事項である。何が有効な境界線となり得るかということに関しては、未だ、広範な合意がほとんど得られていない。

企業は、彼らが使用する境界線のベースについて、まだ確信を持っていない。従って、異なる企業間のマテリアリティ・アプローチの基準を比較することができず、境界線を任意的なライン、またはそれとなく、金融よりマテリアリティが低い基準と説明するようになってしまっている³⁰。

マテリアリティの境界線は、見極めるのは難しいかもしれないが、任意とされるべきではない。企業は、ステークホルダーの行動、またそれによる企業の行動を起こさせるに十分な重要性がある課題が境界線を示すとしている。マテリアルな境界線の基礎となる計画対象期間をより明確にすることで、方法論にさらなる信頼性を与えることができるだろう。それによって、マテリアリティ・プロセスの決定的な部分とその根本的な仮説が、「ブラックボックス」ではなく、社内外からのレビューや同業者との比較という、討論の対象になることができる。例えば、長期のサステナビリティを考えて経営していると主張する企業が、翌年のビジネスに影響を与える課題のみマテリアルと考えているとしたら、その企業はあまり信用できないだろう。

■ 意思決定の視野を拡大する

この研究の対象となった企業は、マテリアルな企業責任の課題を企業リスクの境界線に照らしてチェックしたが、財務に関係するマテリアリティの領域への垣根をま

たぐことはできなかった。このように比較した場合、新しいマテリアリティの手法は、単に、伝統的な財務の手法よりマテリアリティの度合いが低い課題を取り上げているだけのように見える。そのため、持続可能な発展を考慮することは、本業から注意をそらすものと主張する反対者の意見が正しいように思えてしまう。

しかし、「財務」と「サステナビリティ」のマテリアリティの境界線を分ける領域は、重要性をものさしにするのではなく、対象期間を引き延ばして領域を区分すべきである。サステナビリティのマテリアリティ特定のプロセスは、翌年の収益に5%未満の影響を与える課題を取り上げるのが目的ではなく、次の5年、10年、20年の間のビジネスに5%、10%、50%、それ以上、あるいは、その存続自体に影響を及ぼす課題を取り上げるのが目的である。

対象期間に基づいた区別は、異なるマテリアリティの評価を統合する方法の方向性を示してくれる。財務およびサステナビリティ報告のマテリアリティの境界線の基礎となる対象期間を明確にすることは、投資家、その他のステークホルダーに、異なる企業の長期サステナビリティに対する経営能力を比較するためのはっきりとしたベースを提供することになる。また、それらの課題を、バックカスティング分析、シナリオ分析、危機管理計画などの戦略プロセスに統合していくための、明確なベースにもなる。

■ 企業統治の周辺におけるマテリアリティ

提起された主な問題点のひとつに、マテリアリティ・フレームワークは、異なるレベルの企業統治と影響の及ぶ範囲の問題に対応できなければならないということがあった。部分的には、将来の方法論の精度を上げることで対応可能かもしれないが、ジョイント・ベン

チャーのガバナンスとアカウンタビリティに関して問題が残る。ジョイント・ベンチャーのガバナンス、財務管理システム、社会・環境責任は、親会社の標準の範囲外である場合がよくある。それらがパフォーマンスの監視を受けないでいるかどうかは、単に、企業の周辺である場合か、あるいはもっと困ったことには、他のパートナーがアカウンタビリティのより高い標準を受け入れないからである。ガバナンスの弱さは、多くのベンチャーを失敗、または期待はずれに終わらせてしまう。そのようなベンチャーは、親会社の直接投資を危険にさらし、評判に関わるリスクを生む³¹。

GRI、AA1000 保証基準ともに、企業統治と影響力のレベルに関連して、報告の境界線についてのガイダンスを提供している。企業のパフォーマンスにとってマテリアルな課題には、組織のコントロールが及ぶ領域だけに限らず、影響を与える領域も含む、という明確な原則を提示している。従って、「何がマテリアルか」という問いは、通常の組織の境界線を越えて、製品使用の影響、サプライ・チェーン、下請業者、セクター・パフォーマンスなどの領域まで拡大適用されるべきである。

勿論、これは、純粋に方法論のガイダンスを通して対処できる問題ではない。特に、企業統治の標準と透明性がジョイント・ベンチャーまで拡大されているかというのは難しい問題である。

マテリアリティの特定と報告の実践では、ジョイント・ベンチャーに、整合性のないマテリアリティの判断基準、環境的・社会的コミットメント、報告プロセスを押し付けることは避けなければならない。この問題の解決には、すべてのパートナー間で協議される必要があるだろうが、ジョイント・ベンチャーにおいて、より高い標準のガバナンス、透明性、社会・環境パフォーマンス基準が当初から契約に含まれることがポイントになりそうである。

■ マテリアルな課題と情報の要請をリンクする

また、マテリアリティ・フレームワークは、使用者の情報ニーズ（社内外ともに）に対応できる、より詳細な評価方法を提供していかなければならない。それは、ある特定の課題を報告で強調するか、含めるか、省略するかという、このレポートで示した基本的な3つの結論を超えたものかもしれない。

現在、マテリアリティ・フレームワークは、何を報告すべきかを決めるには役立つが、コミットメント、行動、KPI、規格への順守について、誰に、どの程度詳細に報告すべきかを決める手助けにはならない。これは、国際的に幅広い読者に、自社の長期的な課題に対する取り組み方を伝えたいと思う企業にとって、ますます重要な課題である。異なるステークホルダーの実際の興味と情報ニーズをより詳細に検討すれば、どの情報が必要かという問題と、どの課題が戦略的パフォーマンスに大きな影響を与えるかという分析を統合することができだろう。周知のとおり、重要なことが、必ずしも簡単に測定できるものとは限らないのである。

方法論がさらに発展すれば、組織が対象とする読者のために、どの情報を、どの時期に、どの書式で、どの程度の正確さ、詳細さ、まとめり方、将来・過去のフォーカスで必要なのかを、もっと厳密に特定できる。そして、課題のマテリアリティの評価と、以下を可能とするシステムの開発及び保証をリンクさせることができるようになる。

- ❖ 社内意思決定者は、財務的、法的、環境的、社会的目標を達成（時としてトレードオフ）するために必要な情報を仕事上常に有している。
- ❖ ステークホルダーは、投資、購入、政治的影響への関心のバランスを取るため、必要とする情報を入手している。

■ 保証の発展

長期の経営戦略の成功にとって、何がマテリアルになり得るかを決めるのは、その企業自身であり、監査を行う機関ではない。しかし、意思決定者が、彼らにとって重要な課題に関する情報を確実に得られるようにするには、許容できる方法があるだけでなく、その方法が確実にしっかりと適用されるやり方が求められる。従って、保証提供者は、情報利用者のニーズに照らし、報告データの技術的なクオリティを証明するだけでなく、その組織にとって重要な課題がすべてカバーされているか、そして、その組織が新たな課題を特定するための健全なシステムを持っているか、ということを実証することも求められている。

財務監査の価値と実践は、数十年にわたって改良されてきたが、利用対象の明確さと、何が彼らにとってマテリアルであるかがはっきりしている、ということに依存してきた。従って、サステナビリティの広範な問題に対して、伝統的な保証の方法を簡単に適用はできない。メインストリームの監査法人は、彼らの中核の方法論、コンピテンシー、組織文化、方向性を、この新しい保証分野に適合させることに苦労している。特に、これらの伝統的な保証提供者は、有益なマテリアリティについての本質的な問題に焦点をあてるよりも、報告データの技術的なクオリティ（信憑性、正確性、完全性）の問題に焦点をあてる方が心地よさを感じるという傾向がある。

サステナビリティの保証へのニーズと実践はまだ発展途上にあり、適切なアプローチ、また、特定の状況や保証の要請におけるアプローチの適切性に関して、多くの議論が行われているところである。はっきりしていることは、過去のデータの正確さに焦点をあてる伝統的な監査手法も、課題のマテリアリティだけに

フォーカスする方法も、確信を与え、適切な意思決定を可能とするには不十分であるということである³²。

6. 結論

もし、企業が、切迫した持続可能な発展の問題に取り組む方向で、彼らの経営環境を理解し形作ることに成功しようとするなら、単にパフォーマンスを反映させるだけではなく、方向づけができるような、しっかりとしたマテリアリティへのアプローチが必要である。この報告書で説明したマテリアリティ・フレームワークは、明確で透明な判断基準、ステークホルダーとのエンゲージメントにおける包含性、経営戦略との整合性、意思決定プロセスへの組み込み、に基づいており、そのようなアプローチの基礎となるものである。これは、GRI G3 ガイドライン、AA1000 保証基準、ISAE3000 などの主な標準と適合している。

サステナビリティの課題に対する厳密で有効なマテリアリティのレンズを当てることによって、以下が可能となる。

- ❖ マネジャーは、理解しやすい短期的な財務、コンプライアンス、技術上の目標に、過度に縛られることなく、長期の目標と整合性を持った意思決定を行える。
- ❖ 投資家、パートナー、その他の金融系のステークホルダーは、将来の課題に対応していることをはっきりと示すことができる企業に、金融資本、組織資本を投下できる。
- ❖ 政府、市民社会、その他のステークホルダーは企業がどの課題を真剣に考えているかが明確に理解できるので、批判、報酬、規制や契約などの対象を定めることが容易になる。

勿論、機械的なツールとしてなら、どんなフレームワークも効果的ではない。洞察力のある判断と優れたリーダーシップが重要であることに変わりはない。マテリア

リティは、現在および将来重要となるだろう課題を明らかにし、経営戦略を立案し行動に影響を与えることができるビジネスリーダー、マネジャー、ステークホルダーにその情報が伝わることで、パフォーマンスを改善するのである。

経営戦略とパフォーマンスのドライバーとなり得るサステナビリティの課題にマテリアリティのレンズを当てることは、サステナビリティの責務に対する企業の真のコミットメントをテストするのに、最も効果的な方法である。多くのステークホルダーが重要だと考える課題をマテリアルでないと判断する企業は、課題への対応が経営に組み込まれていないことを露呈する。したがって、重要とみなされる課題とマテリアルと思われる課題間のギャップは、企業の意志と、ステークホルダーが重要と考えることに企業が対応する能力の目安となる。気候変動や人権問題などの課題を、「重要だがマテリアルではない」のカテゴリーから、「重要かつマテリアル」のカテゴリーに移動するのも、同様に、持続可能な結果を出すための成功モデルの再構築における企業の前進を示す目安となるものである。これらを良く理解した本当のビジネスリーダーは、まだ問題を回避することに専念しようとするビジネスリーダーからはっきり区別することができる。

マテリアリティに対するこのアプローチを前進させることには、サステナビリティと財務会計、保証、報告との進歩的な統合への道を開くという、重要な意味合いが含まれている。今日の伝統的な、規制された企業の情報公開の大部分は、経営の基礎となる長期的な見通しに光をあてることに失敗している。この報告書で示した、新たなサステナビリティの実践に基づいたマテリアリティ・フレームワーク、そしてマトリクスによる保証と報告は、欠落したリンクを繋ぐかもしれない。このフレームワークは、測定と報告の範囲を超え、

市場機会またはリスクとして明らかにされていなく、そして、金融取引、製品開発、プロセスにも考慮されていない課題やパフォーマンス・ドライバーまで対象の範囲を拡大している。ここで提案されたようにマテ

リアリティのレンズに焦点を当てることは、メインストリームの財務監査と報告手法が、サステナビリティの項目を取り入れる、あるいは逆に取り込まれていく手段となっていくだろう。

■ 将来へ向けて

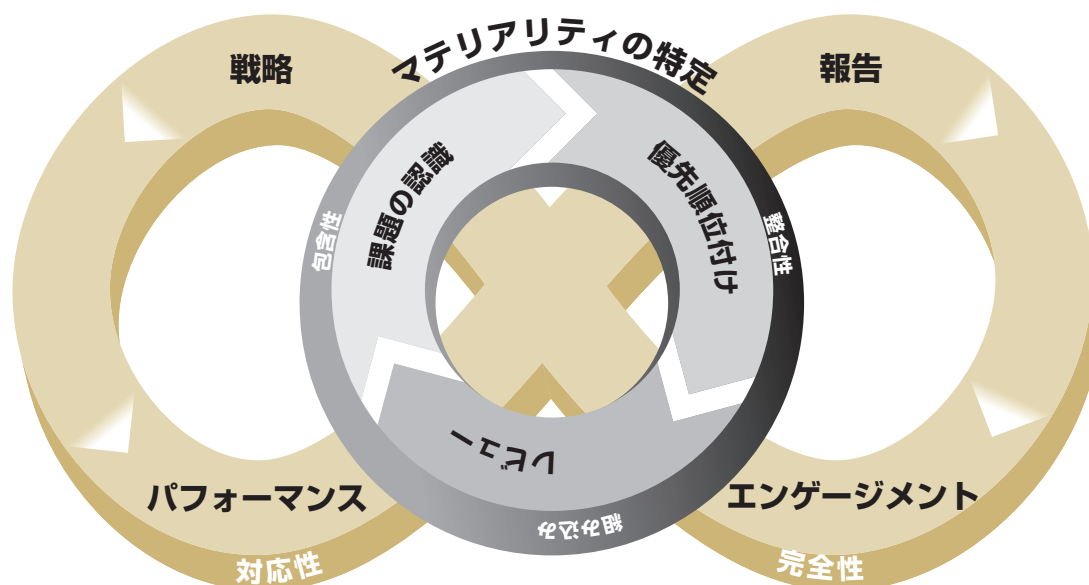
この報告書とマテリアリティ・フレームワークは、先駆的企業、保証提供者、調査ネットワーク、規格機関の協力を得て作成された。マテリアリティをさらに前進させていく上で、彼らにはさらに重要な役割がある。

- ❖ 企業はここに説明されたマテリアリティの概念とプロセスを実践し、その経験を、マテリアリティ・フレームワークのオープンソースの開発のために提供する。
- ❖ 保証提供者は、企業のマテリアリティの評価手法と、報告された情報のクオリティを証明するための、アプローチとコンピテンシーを開発する。
- ❖ 調査及び学術ネットワークは分析を続け、企業や保証提供者によって開発が進められているマテリアリティの 実践をサポートする。
- ❖ 規格機関は、ここでの経験に基づき、マテリアリティの特定と、課題のマテリアリティ、情報利用者、情報クオリティの間のリンクに関する明瞭なガイダンスを開発する。

極めて重要なのは、進行中の開発、調査およびダイアログは、サステナビリティ報告の分野からの学びと、リスク評価、社内保証、財務報告における発展を、一つにまとめていくということである。

持続可能な発展へ挑戦するには、企業がそれをコンプライアンスの問題として捉えるのではなく、価値創造の源泉であると認識を改める必要がある。

従って、企業は、何がマテリアルかという問題に取り組み、そして社内、投資家、他のステークホルダーにその信頼性をコミュニケーションしていくためのしっかりした有効な方法が必要である。



この報告書で説明したマテリアリティ・フレームワークは、社会・環境課題の戦略的な重要性を決めるための実践的で厳密なアプローチである。

- ☑ 先進企業の実践の実践に基づいている。
- ☑ サステナビリティの課題のビジネス上の重要性を企業責任の考え方の中心に据える。
- ☑ 報告のためだけでなく、戦略開発へのインプットとしても使用できる。
- ☑ GRI G3 ガイドライン、AA1000 保証基準、ISAE3000 などの主な標準と整合している。

参考文献

1. 投資家と顧客、議決権保持者と一般市民、政策の専門家と法律上のクライアント、資産保有者と受益者との間には、組織に対する圧力と時間軸について大きな相違が存在する。AccountAbility Forum (Issue 11- Autumn 2006) では、異なるセクター間のマテリアリティの実際を幅広く考察している。
<http://www.greenleaf-publishing.com/af/afframe.htm>
2. これは、「消費額が 1 日 5 ドル以下である 400 万人の消費者への成功する企業のマーケティング機会」として 2002 年に発表した、CK Prahalad と Stu Hart の論文による。Pralhad, C.K. and Hart, S.L “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” , Strategy and Business, Fall 2002.
3. Time Magazine (2005) Getting Smart at Being Good ... Are Companies Better Off for It?, Monday, Dec. 12, 2005. <http://www.time.com/time/insidebiz/printout/0,8816,1139825,00.html>
4. 例えば、General Motors: <http://www.gm.com/company/gmability/workplace/index.html> や、Volvo: <http://www.volvo.com/group/global/en-gb/Volvo+Group/our+companies/volvotechnologycorporation/vteabout/>
5. Context (2006) Global Corporate Responsibility Reporting Trends
http://www.econtext.co.uk/cover_scans/InContext2006.pdf
6. Forstater, M and Raynard, F (2002) CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY; Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, UNIDO, Vienna. <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf>
7. Knight, P (2005) Foreword to Corporate Responsibility Report FY04, Nike Inc.
8. AccountAbility/CSR Europe (2002) Impact of reporting, AccountAbility, London.
9. AccountAbility (2006) The Future of Transparency (forthcoming).
10. 例えば、AccountAbility (2002) The Impact of Reporting, Pleon (2005) Global Stakeholder Report 2005 や、Sustainability/UNEP (2002) Trust Us: The 2002 Global Reporters Survey of Corporate Sustainability Reporting.
11. S&P/UNEP/Sustainability (2004) Risk & Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting The Global Reporters 2004 Survey of Corporate Sustainability Reporting.
12. Pleon (2005) op cit. 引用
13. Statement of Financial Accounting Concepts No. 2, Qualitative Characteristics of Accounting Information, Financial Accounting Standards Board (FASB).
14. EU 排出権取引制度 (ETS) のマテリアリティの定義は、「報告されている情報に影響する個別または合計した欠落、誤記、誤りが、意図される利用者の意思決定に合理的な影響を及ぼすかどうか。広範なガイドラインでは、排出量の数値の 5%以上の欠落、誤記、誤りの合計が見られる場合には、検証人は総排出量がマテリアルであるとして誤った報告であるとする傾向がある。排出量報告書や関連の情報公開は、マテリアルな誤った報告にはとられず、情報の選択と提供でのバイアスを除去し、排出量の信頼のあるバランスのとれた説明を提供する」
15. AccountAbility (2006)What Assures? AccountAbility, London.
16. AccountAbility/World Economic Forum Roundtable on Investment quoted in Zadek (2006) The New Competitiveness, Harvard Business School. (forthcoming).
17. Graham et al. (2004) “The Economic Implications of Corporate Financial Reporting” , Duke University, Durham
18. SustainAbility (2004) Video interview by John Elkington of George Dallas.

<http://www.sustainability.com/insight/article.asp?id=278>

19. AccountAbility 2003 AA 1000 Assurance Standard.
20. AA1000 保証基準と IAASB のアプローチとの主要な相違点は、IAASB が報告組織に何がカバーされているか（あるいはされていないか）そして何が保証されているのかを事前に定義させていることに対し、AA1000 保証基準は、何がマテリアルかを基礎とした報告書の保証をするなかで、報告書の意図する読者に対して注意を払う義務を保証提供者に求めている。AccountAbility と KPMG の共同研究として、Assurance Standards Briefing: AA1000 Assurance Standard and ISEA3000 compares the two standards がある。
21. Scott, L (2005) Speech presented by Lee Scott October 24, 2005
<http://www.walmartstores.com/Files/21st%20Century%20Leadership.pdf>
22. <http://www.globalreporting.org>
23. http://www.btplc.com/Societyandenvironment/magazine/material_world.htm
24. <http://www.btplc.com/Societyandenvironment/SocialandEnvironmentReport/section.aspx?sectionid=b8915e10-5f32-475a-90bb-a7b9b80a6170>
25. 例えば、Shell の外部レビュー委員会や Nike のレビュー委員会を参照。AccountAbility と Utopies では、ステークホルダー・パネルがどのような役割をもち、何が有効な手立てであり、今後どんな課題に直面するか、近日中に報告する予定である。
26. Context (2006), Corporate Responsibility Reporting Trends: Reporting in Context 2006.
27. Nike は報告書に記載されているデータの誠実性を高めるために、特定のパフォーマンスについて様々なタイプの第三者の検証を取り入れているが、現在のところ包括的な検証プロセスは行っていない。Nike 報告書の Maplecroft の検討については、下記よりダウンロード可能。
<http://www.maplecroft.com/pdf/nike2004.pdf>
28. IASB (2005) Discussion Paper on Management Commentary, International Accounting Standards Board,
<http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/0FE78C14-8AF9-4CFB-A764-40B1A08E0DF5/0/DPMangementCommentary.pdf>
29. Ibid.
30. 例えば、BSR (2005) Reporting as a Process: A Briefing by Business for Social Responsibility for the Global Reporting Initiative http://www.bsr.org/Meta/BSR_GRI_ReportingProcess_2005.pdf#search=%22materiality%20threshold%20ibm%22 では、サステナビリティ・マテリアリティの境界が財務的な境界よりも明示的には重要性が低いと指摘している。
Context (2006) Global Corporate Responsibility Trends 2006 calls them arbitrary lines.http://www.econtext.co.uk/cover_scans/InContext2006.pdf
31. Bamford, J and Ernst, D (2005) Governing joint ventures: Better oversight isn't just for wholly owned businesses in The McKinsey Quarterly 2005 Special Addition on Value and Performance.
32. AccountAbility (2005) What Assures, AccountAbility, London. AccountAbility の保証に関する最新の報告書である “People Centred Assurance” (with KPMG Netherlands) は、行われ出した実務を報告し、保証プロセスの中心である利用者に向けた意味のある有効な保証の提供でもって保証提供者を助けることを目指している（近日中に発行予定）。

本書は、AccountAbility が承認した翻訳版であり、本書の知的所有権は、AccountAbility が有します。

本書は、英語で作成された原文を日本語訳に翻訳したものです。AccountAbility が承認、許可した翻訳を正しいものとするため、独立した専門家によるレビューを含め、出来る限りの努力をしていますが、原文である英語版が正式なものになります。最新の英語版は、
<http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp?pageid=321>
でご覧いただけます。

謝辞

本書の翻訳を行った株式会社創コンサルティングに感謝いたします。

翻訳

株式会社創コンサルティング

〒102-0076

千代田区五番町 2-10 さくら五番町ビル 2 階

Tel: 03-3262-7535 Fax: 03-3262-7539

E-mail: info@sotech.co.jp

Website: <http://www.sotech.co.jp>

翻訳レビュー（五十音順）

株式会社大和証券グループ本社 CSR 室 **金田 晃一**
イノベスト **相馬 宏充**

ご利用の際のお願い

本書をご利用された場合は、是非 AccountAbility までお知らせください。ご利用いただいた組織や事例が、AccountAbility のウェブサイトにある利用者一覧に追加されます。

ご意見の募集

下記宛先または株式会社創コンサルティングまで、ご意見をお寄せください。

Institute of Social and Ethical Accountability

(英国有限責任保証会社登録番号 : 03209358)

250-252 Goswell Road

London EC1V 7EB, UK

Tel: +44 (0)20 7549 0400

Fax: +44 (0)20 7253 7440

E-mail: secretariat@accountability21.net

Website: www.accountability21.net

* 本和文版は、2007 年 3 月時点での「公開草案」です。皆様からのご意見を反映させて翻訳を見直し、後日改訂版を発行する予定です。