

サステナビリティ経営 2.0

ー ESG 投資時代の経営イノベーションー

創

Business as usual is
no longer an option

2019年3月

株式会社 創コンサルティング
サステナビリティ経営ネットワーク

目次

Business as usual is no longer an option	01	B. サステナビリティ経営 2.0 の展開.....	14
本報告について.....	02	将来のめざす領域の設定	14
要旨	03	サステナビリティ要素の特定と経営への	
		組み込み	15
		KPI と運用	16
I. 企業経営に重要な影響を及ぼすサステナ		III. 今後の展開に向けて	17
ビリティ	04	資料	18
A. サステナビリティの度合いが高まる		ケース1：ノバルティス	18
社会変革	04	ケース2：トヨタ自動車	19
深刻化するサステナビリティ課題.....	04	ケース3：オムロン	20
ビジネスモデルのイノベーションを迫る		ケース4：日立製作所.....	21
社会の変革	04	ケース5：アンリツ	22
B. グローバル資本市場での非財務情報への		ケース6：エステー	23
関心の増大	06	ケース7：横河電機	24
非財務情報全般の開示制度化.....	06	実施プロジェクトについて.....	25
財務視点からのサステナビリティ情報	06	サステナビリティ経営ネットワーク	25
長期の事業戦略でのサステナビリティ要素 ..	06		
統合報告の進展.....	07		
C. 企業のサステナビリティ課題の認識			
ギャップ	08		
マテリアリティの捉え方のギャップ.....	08		
選定した課題が事業にリンクされていない ..	09		
事業にとっての機会とリスクという視点が			
弱い.....	09		
戦略に取り込むレベルまで絞れていない	09		
D. 投資家に向けた財務マテリアリティへ.....	10		
II. サステナビリティを企業経営の根幹に			
組み込む	12		
A. サステナビリティ経営の進展.....	12		
サステナビリティ経営 1.0	12		
サステナビリティ経営 2.0	13		

Business as usual is no longer an option

国をあげての SDGs の推進、グローバル資本市場での ESG 投資の拡大など、産業活動にサステナビリティを要請する動きが高まっている。こうした世界の流れの中で、日本の企業や機関投資家は十分取り組んでいるだろうか。

SDGs には積極的だが、サステナビリティを事業の機会とリスクとして深刻に考えているかというところまでいっていない、そんな状況だろう。企業の実践活動や情報開示や報告のあり方、機関投資家の ESG 投資への姿勢などで、欧米がリードする世界の状況からみて様々なギャップが見られる。

まずは企業活動での欧米と日本企業の行動ギャップだ。欧米でのサステナビリティを取り込んだ企業戦略の推進に対し、日本は後塵を拝していることが実状だ。世界経済フォーラムが行っているサステナビリティ企業ランキング 100 社のうち、欧米が 79 社を占める一方で日本は 8 社にとどまり、最高でも 73 位ではない。欧米のリーディング企業ではサステナビリティがすでに経営要因の中に組み込まれており、これが企業の競争要因の一つになっていることがこの結果をもたらしている。日本企業がこれだけ遅れをとっている理由の一つは、サステナビリティ要素の財務への影響が十分報告されておらず、資本市場向けの開示がミスマッチなことだろう。

二つ目は投資コミュニティでのギャップだ。資本市場で ESG 投資をリードしている欧米の投資家は、PRI などの国際的な流れを形成しており、財務面のマテリアリティに基づくサステナビリティ金融の仕組みづくりや制度化を主導している。気候関連の情報開示 TCFD に始まり、日本はこうしたルール形成のスキームに追従するばかりである。ESG 投資が認識されて広がりだしているとはいえインデックスの活用が中心で、

個々の投資判断での ESG インテグレーションにまで至っていない実状である。

そもそも経済活動全般の世界情勢の認識において、ギャップが開いてしまっている。欧米よりもむしろ新興国が世界経済を牽引しており、その変動の中にある日本社会そのものがこのダイナミズムを欠いている。サステナビリティ要素はその変革に大きく関与しており、これが 20 世紀時代のものづくり中心の経済を揺るがしビジネスモデルの革新に迫られている。しかしこの大変革に対する日本の認識が薄くガラパゴス化しており、世界での日本企業の存在価値が徐々に弱体化していることを直視しなければならない。

SDGs の本質は、社会に変革を起こすことである。つまり企業自身も「今までのやり方」を問いただし変革に適応していくことだ。世界が変革しこうしたギャップが顕著であるからこそ、企業は今後どのようにサステナビリティを組み込むべきか、日本企業の弱みを克服しつつ持ちうる特徴をどのように押し出していったらいいか、を考えていく必要がある。

サステナビリティとは「社会にいいことをする」の域から大きく進展し、今ではビジネスの存続に及ぼす重要な要因になっているのである。そこで「社会を変えていくビジネスモデルのイノベーションに迫られている」ことを認識し、経営全体でサステナビリティ要素を経営活動に取り込む「サステナビリティ経営 2.0」を提案している。海外の投資家にも訴求できる経営の軸について、サステナビリティの面から考察する。

株式会社創コンサルティング
代表取締役 海野みづえ

本報告について

「サステナビリティ経営ネットワーク」は、創コンサルティングが2008年より企業のサステナビリティ担当者をメンバーとして開催している研究会である。この間様々なサステナビリティ課題を扱う中で、グローバルな動向と日本企業との認識のギャップが広がったままであることを実感してきた。

本プロジェクトはこうした問題意識のもとに、資本市場で拡大しているESG投資を対象とする機関投資家に向けて、サステナビリティ要素をどう事業戦略に統合させていったらいいかを検討することを目的に始めた。本研究会のなかに「ESG投資を意識したサステナビリティの統合分科会（通称ESG分科会）」を編成し、以下を前提として関心持つ9社のメンバーによって検討した成果がこの報告書である。

- ESG要素のうちE（環境）とS（社会）に着目し、これをサステナビリティとする。社会の持続可能性をテーマとするが、これを事業の永続性と成長性につなげる。
- 社会課題の解決につながる事業課題を明確にする。
- 事業をベースに考え、その中にサステナビリティをどう組み込むか、といった統合思考を焦点とする。
- 事業価値の創造につなげる道筋・ロジックを重視する。
- 経営管理、見える化が可能な項目を選定し、指標化する（KPI）。

そしてこれまでのサステナビリティ経営をアップグレードした「サステナビリティ経営2.0」を提案している。特にグローバルな資本市場での動きを意識し、長期投資家に向けたサステナビリティの統合と開示を重点にしている。企業はサステナビリティをどう統合していくことが望まれるかも検討し、その方策を示している。

Sustainability is a journey, not a destination

サステナビリティ経営2.0を進めていくための具体策や手順などは、まだ議論が必要なところである。このアプローチは目的地に到達するためのものではなく、サステナブルな社会への変革に向けてチャレンジし、そこでまた次のステップを展開する終わりのない旅のプロセスだ。

本報告についての皆様からの意見やアドバイスを大いにいただき、今後ともサステナビリティの旅を続けていくステップとしたい。

株式会社創コンサルティング

日本企業のグローバル経営に視点を置き、独自の分析眼でサステナビリティ分野での経営のあり方を提言。これを実践に落とし込む各種のツールや分析技法を開発し、ビジネスの実務をサポートする独立の経営アドバイザー会社。

本レポートの著作権は、株式会社創コンサルティングに帰属します。
レポートのPDFは、下記よりダウンロードできます。
<https://www.sotech.co.jp/>

要旨

経営活動の事業戦略と経営の基盤、ガバナンスのあらゆる事業活動にサステナビリティ要素の機会とリスクの両面を組み込んだ、「サステナビリティ経営 2.0」に刷新することが重要である。

世の中のグローバル化が進む中で、サステナビリティ課題（環境、社会課題）がますます深刻化し、変革の度合いが著しい。企業はこれまでのビジネスモデルから、「社会を変えていくビジネスモデルのイノベーション」に迫られている。

グローバル資本市場では長期投資への関心がもたれ、ESG インテグレーションが焦点になっている。非財務情報開示規制やサステナブルな金融を促す制度化へのドライバーである。サステナビリティ情報についても、投資家向けの財務視点での開示要求が強くなっている。統合報告へのニーズは、財務では表しづらい項目をストーリーで説明していくツールとしての役割が大きい。

しかしながら企業側のサステナビリティ情報の開示は、投資家への訴求が十分でない。ステークホルダーの関心に重点を置くこれまでの CSR マテリアリティに対して、投資家を対象とした「財務マテリアリティ」に重点を移し、財務面に影響するサステナビリティ課題を統合していくことが望まれる。そしてこれを軸にしたマテリアルなサステナビリティ課題を戦略の中に組み込むことが大事だ。

そこで、企業は将来志向と財務マテリアリティでのサステナビリティ要素に重点を置いた「サステナビリティ経営 2.0」に刷新することを提案する。これは、経営活動の事業戦略と経営の基盤、ガバナンスのあらゆる事業活動に、サステナビリティ要素の機会とリスクの両面を組み込んだ経営のイノベーションである。

■ 将来のめざす領域の設定

自社ビジネスに関わる社会変革を認識し、これに向

けてどんなサステナビリティ課題に注力するのか、将来の事業をどのような方向に目指していくのか、その「めざす姿」をデザイン「将来志向」でチャレンジ領域を示し事業がこれから向かっていく羅針盤を示すことである。中期経営計画の中にサステナビリティ目標と計画を一体化させリンクさせ、取締役会で積極的に議論し、承認を経るプロセスが求められる。

■ サステナビリティ要素の特定と経営への組み込み

財務マテリアリティを主眼として、サステナビリティ課題の機会（価値創造）とリスク（責任ある活動）の両側面で分析する。機会の側面は、事業を積極的に展開する上でビジネスモデルや戦略の源泉となりうるもので、価値創造プロセスにサステナビリティを内包していくことだ。一方リスク面では、従来のリスクマネジメントの中でサステナビリティ要素を新たな事業リスクとして扱っていくことである。

■ KPI と運用

これらの事業戦略を進めるために、KPI を設定する。KPI は、社内での実践・管理のために成果を計り達成度合いを評価するとともに、社外に対して進捗度を説明する上で重要である。

「今までのビジネスのやり方」の中で「やれることをやる」考えではなく、人類共通の問題について、政策策定やパートナーシップでの連携を進めるルール形成に参画することが、結局事業の永続につながると発想を変えることだ。今後を見据えたイノベーションを図る、それが社会価値とともに企業価値を共創するビジネスだ。

I. 企業経営に重要な影響を及ぼすサステナビリティ

A. サステナビリティの度合いが高まる社会変革

■ 深刻化するサステナビリティ課題

世の中のグローバル化が進む中で、サステナビリティ課題（環境、社会課題）がますます深刻化している。世界の経済界リーダーの間でもサステナビリティに対する認識が大きくなっており、特に2015年のパリ協定の採択以来気候変動は最大の課題として、将来世代の問題ではなく現在のビジネス課題となっている。これを踏まえ、世界経済フォーラムでは経済リスクのトップに気候変動の経済活動への影響がランクされている¹。さらに天然資源の減少や枯渇は、エネルギーや水、食料など自然界への依存が大きな業界において、事業の持続性に危機を招く重要な懸念をもたらしている。

所得格差や労働環境などの社会課題についても、企業は経済のメカニズムに基づいて正当性を主張すべきではなく、社会システム全体の問題解決を図ることが求められている。世界では社会的に弱い立場への考慮が企業の責任として強く要請され、これが事業経営上無視できない今日の状況である。

■ ビジネスモデルのイノベーションを迫る社会の変革

20世紀に先進国が進めてきた事業成長の核心は、ものづくりに関わるテクノロジーのイノベーションであった。製品を通して企業からベネフィットを提供するもので、企業と社会のつながりも企業側が「社会にいいことをする」という貢献スタイルの考え方である。社会とは「コミュニティ」という意味が大きく、社会が持続可能であるために社会課題に対応していく、つまり社会を企業活動の外に置いていた。

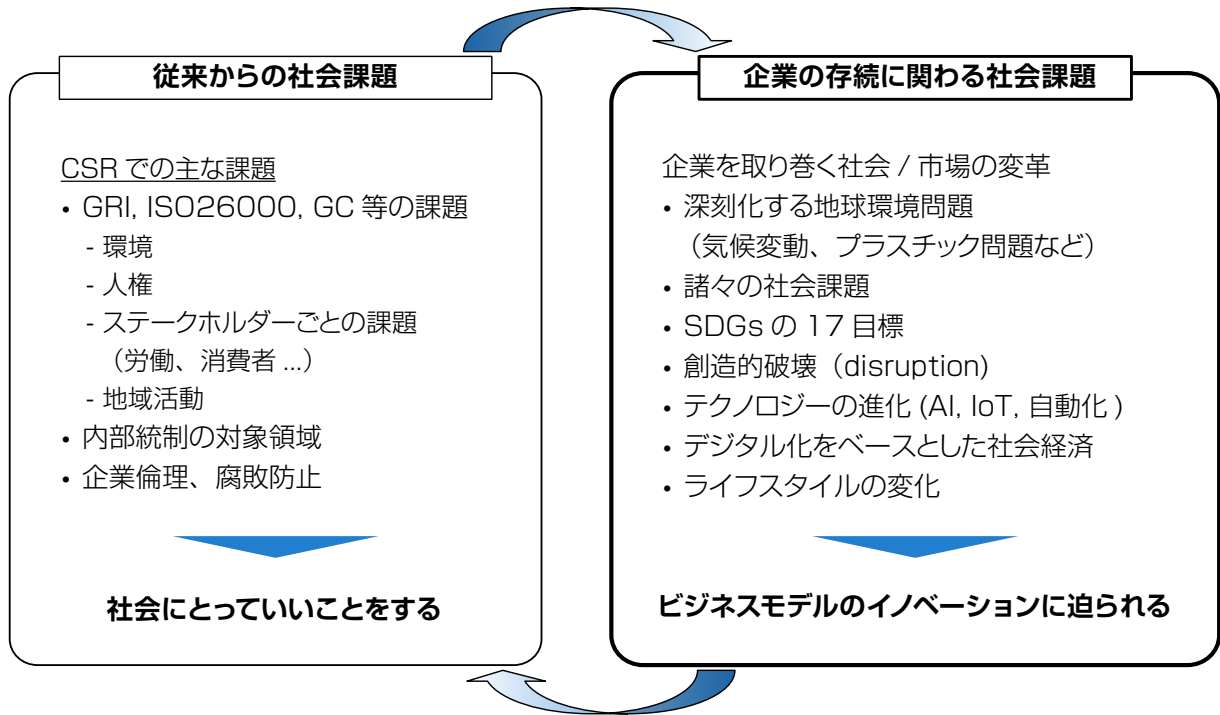
テクノロジーをベースにして地球上のコネクティビティが高まり、社会の進歩が加速している。既存の仕組みが出来上がっている先進国では、これまでの技術が段階的に積み上がって現在の状況が成り立ってきたが、こうした旧システムでの積み上げは新規のテクノロジー導入の上ではむしろ障害となってしまう。整備が不十分な新興国市場の方がテクノロジーの利点を取り入れやすく、結果デジタルネットワーク社会が一気に広がっている。シェア経済やモビリティ経済など、これまでの常識を打ち破る創造的破壊 (disruption) を伴う新たなイノベーションが生まれ、リープフロッグ (leap frog) 現象が無視できない。

とはいえ統治機構が不十分な新興国では制度面が追いついておらず、様々な不確実性や不安定性を伴いながらの進展である。激変する市場環境において、企業は変革に適応するチャレンジが必須になる。これらの発達の裏返しで、これまで考えられなかったリスクも生まれている。社会のサステナビリティが企業の持続性に直結するようになってくるため、企業が成長する上で社会要素が無視できなくなる。

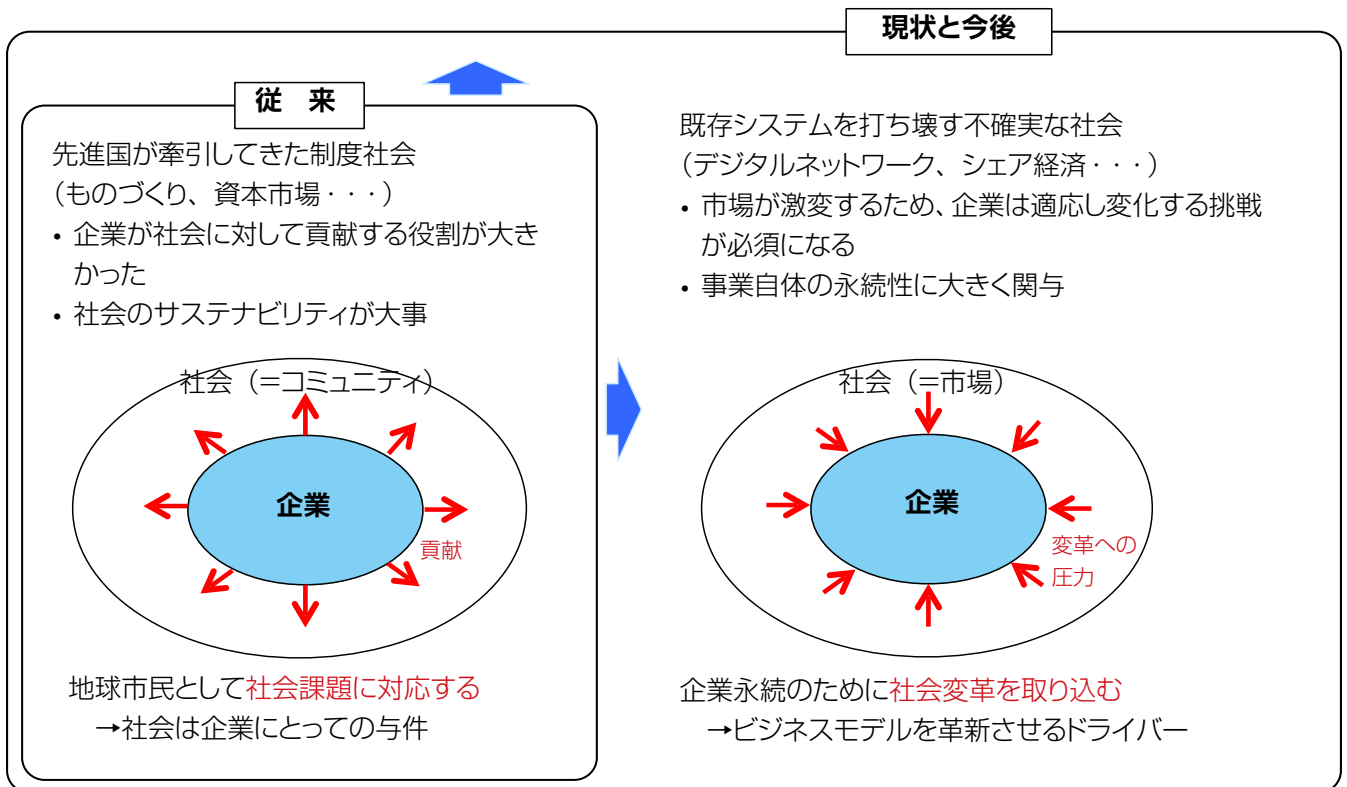
「社会を変えていくビジネスモデルのイノベーション」に迫られているのだ。社会の捉え方にコミュニティよりも“市場”という要素が強くなり、自社のビジネスモデルも、世の中の変革を見据えサステナビリティを取り込んだモデルへとチャレンジしていく、長期経営戦略が必要になる。こうした社会の大変革の中では、自社の将来の事業を左右する社会・市場要因を踏まえて、不確実な今後の環境を想定しながら自社のビジネスをデザインすることが必要になる。これに伴ってどうイノベーションを社内外に起こすかが、企業の今後の存続にかかっているといえる。

これに対して昨今では、急速に進んだデジタルテク

「社会にとっていいこと」から「ビジネスのイノベーション」へ



社会変革をもたらすサステナビリティ取り込みへのチャレンジ



B. グローバル資本市場での非財務情報への関心の増大

グローバル資本市場では機関投資家の間で長期投資に軸足を置く流れへの関心が強まっており、ここでは ESG 要素の事業への影響をどう投資判断に組み入れるか、つまり ESG インテグレーションが焦点になっている。これは投資家自身の行動変化というよりも、むしろ資本市場での非財務情報開示規制やサステナブルな金融を促す制度化の勢いが強くなっている背景がある。

日本でも ESG 投資へのニーズが拡大しているが、投資家自体はまだ ESG インテグレーションに本格的に取り組むまでには至っていない実状だ。機関投資家と企業との間にみられるギャップは、2008 年²に比べて依然として解決されないものが多い。

本プロジェクトは企業の情報開示の対象を「機関投資家」としているが、財務を投資判断の中心とする大多数の短期志向の投資家ではなく、長期投資そして ESG インテグレーションを志向する投資家を想定している。現在の投資家に対して、こうした視点の必要性を促す意図も込めている。

■ 非財務情報全般の開示制度化

企業評価にあたり、財務情報だけでは資本市場の意思決定に役立たなくなっている。一方で開示されている情報は財務が中心で、現在の経済環境においては不十分といえる。財務情報は企業活動の結果であり、それよりも結果を生み出す資源、資本、システム、活動といった価値創造に関わる“財務では見えない”情報が必要とされている。さらに過去の情報だけでなく、将来に向けた羅針盤としての長期的な方向性を示してもらいたい。投資家が社会マインドを持つようになったのではなく、投資判断のうえで社会からの影響が無視できなくなったことにある。

欧州ではすでに非財務情報開示が制度化されており、EU 各国で法規制が整備されている。また日本においても、2018 年 11 月に金融庁が上場企業の有価証券報告書の記載事項に関する改正案を公表しており³、国際的な動きが日本にも及んでいる。これは事業戦略や経営リスク開示を求める内容であり、これまでのようなリスクの羅列ではなくより踏み込んだ記載を求めている。

■ 財務視点からのサステナビリティ情報

非財務情報の中でもサステナビリティ要素はその主要な部分である。最も開示が進んでいる気候関連情報では、金融安定理事会 (FSB) の気候関連情報開示タスクフォース (TCFD) が気候関連の財務情報を開示するよう求めている。日本でも金融庁や経済産業省らの省庁が支持し、企業への展開に動いている。TCFD では、ガバナンスや戦略をどのようにしていくから始まり、事業へのリスクと機会を報告することを求めている⁴。

また SASB は米企業の SEC 基準の財務報告書に非財務情報を盛り込む目的で作成されたガイドラインであり、2018 年 11 月に 11 産業 77 業種について非財務情報のマテリアリティ（重要課題）開示項目と開示方法等を公表している⁵。これはサステナビリティ情報の中でも財務面での影響に重点を置いたマテリアリティであり、GRI ガイドラインで提示されているステークホルダー向けとは視点が異なり、業種別に項目が絞り込まれている。民間ベースの自主的ガイドラインであるがこの基準に沿った開示を進めるべく働きかけており、活用する企業が増えつつある。

■ 長期の事業戦略でのサステナビリティ要素

短期志向の投資に批判が向けられ長期投資へのニーズが高まると、非財務情報がより重要になってく

る。投資家は企業がどのように変化しそこに事業の将来性があるか、そして現在の価値に対して今後の将来価値が期待できる企業を評価する視点で見えており、「変化に対する買い」のマインドが根づいている。この将来志向にはサステナビリティ要素が欠かせない。過去の活動の結果である財務情報だけでなく、企業活動の成果を生み出す資本やシステム、活動といった情報であり、将来に向けて長期的な方向性を示す羅針盤として将来価値の判断の上で情報開示を求める所以である。その価値創造要因を企業に開示してもらうことを期待しているのである。

SDGs が投資家にも関連してくるのは、変革する社会に企業はどう対応するのかを探るところにある。SDGs は今日世界が直面する様々なサステナビリティの課題に対して、我々の世界を変革していくためにあらゆる立場が行動するためのアジェンダである。企業自身も、社会を変革すると同時に企業自身も変革していくことが求められているのである。それを実践することが企業行動や戦略、財務にどう影響するかが投資家の関心で判断に盛られる。

■ 統合報告の進展

投資家の視点からサステナビリティ情報が必要になれば、ステークホルダー向けの開示とは異なる報告が求められる。統合報告はそのニーズに応えるもので、投資家と企業のコミュニケーションのツールとして、事業や財務報告に統合されたサステナビリティ要素の発想が必要になる。

総合報告の発行は現在 300 社を超えているものの、サステナビリティと財務情報が別々に作成されてそり、それぞれの内容がリンクしていないことがほとんどだ。前半の事業パートでは事業の話しかしておらず、後半のセクションでサステナビリティ活動の要約を記載す

るということが多く、これではサステナビリティを経営に統合し事業の側面から報告する観点が弱い。

統合報告には、指標や数値といった係数や形式的な開示では表せられない“事業への思い入れやこだわり”を説明するツールとしての側面も強い。創業から培われている経営理念や大事にしているコンセプトの特徴や、人財構築にける施策などの“見えない資産”は定量化しづらいものだ。これらをストーリーで説明していくツールとしての役割がまた大きいのである。

C. 企業のサステナビリティ課題の認識ギャップ

企業側の報告をみると、投資家にわかるように十分説明されていない面が多い実情だ。サステナビリティ情報の開示というこれまで発行しているサステナビリティ報告やCSR報告があるが、こちらはあらゆるステークホルダーを対象とした社会向けの報告であり、このアプローチでは企業評価の源泉となる財務に影響するサステナビリティ要素の情報開示が弱いのである。

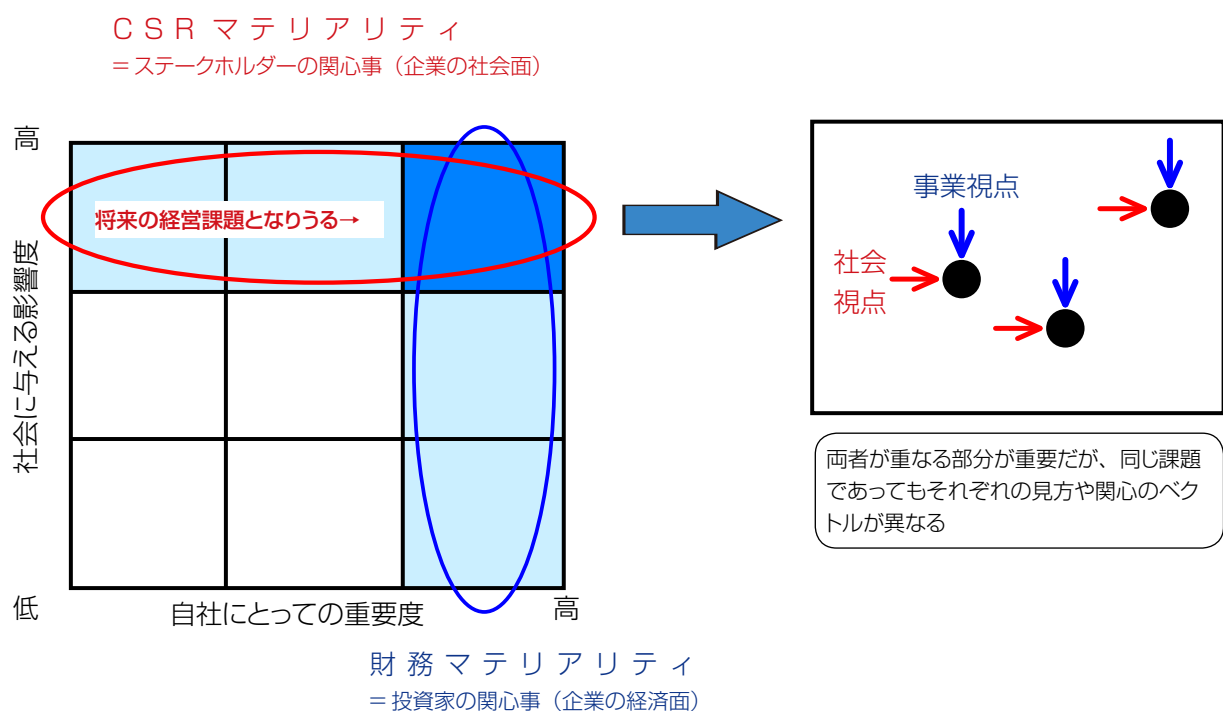
■ マテリアリティの捉え方のギャップ

サステナビリティ分野では、GRIスタンダードで提唱するマテリアリティ（重要課題）分析が定着している。これはステークホルダーが関心を持つ社会の期待と企業にとっての重要性の2つの軸で評価するもので、社会の視点を評価に入れる点が特徴である。社会側の見解と企業側の見解が重なり合い、両者がともに

重要と考える課題を特定するというものだが、これはステークホルダーの関心を企業の立場から絞り込む視点である。そこでこれを「CSRマテリアリティ」と呼ぶことにする。手法自体は10年ほど前から使われているもので、指標の判断基準は利用者が決めることになっているため、活用の仕方がまちまちになる問題が指摘される。

一方投資家が関心をもつ見方は、財務面に影響するサステナビリティ課題であり、同じ課題であってもそれぞれの見方や関心のベクトルが異なってくる。投資家視点で判断するケースは「財務マテリアリティ」である。「誰にとって」重要かが異なるとその定義や内容も必然的に相違が生じる。統合報告は投資家、サステナビリティ報告はステークホルダーを対象としており、それぞれで異なるため、視点の違いを持ったままサステナビリティ情報を統合報告に記載することで、ギャップが生まれてしまう。

マテリアリティへの関心の違い



■ 選定した課題が事業にリンクされていない

欧米企業の間では、社外のステークホルダーとエンゲージメントするツールとして CSR マテリアリティの2軸マトリクスがよく使われてきた。これは NGO や消費者などが企業活動に強い懸念を示し対応を迫る発言力が強いいため、企業側も積極的にコンタクトしていくことが理解を得て問題を解決していくうえで重要になるからだ。つまりこの手法は本来社外とのコミュニケーションツールとしての意味が大きく、社内の他部門と事業を協議するものではない。サステナビリティ報告での開示ならばこれで良いのだが、事業全体の活動を説明する統合報告であれば、切り口を切り替えるべきである。

ところが多くの企業は、マテリアルと特定されたサステナビリティ要素が戦略や事業報告の中にリンクして報告されておらず、課題を整理するためのみに使われていることが実情だ。GRI 手法には「企業にとっての重要性」が加味されているとはいえ、社内での実施主体がサステナビリティ担当だけで閉じた議論をしており、事業部門や経営企画・IR 部門は含まれずに別途に行われている。

投資家は事業に関連する要素としてのサステナビリティを説明してほしいのであり、他の様々な要因と同じようにサステナビリティも戦略の中に組み込んで検討すべきものだ。サステナビリティ部門と IR 部門とが十分に交流できていないという組織になっているのは、プロセス上の問題が大きいことは歴然だ。投資家向けの開示では、IR 部門が主体になりそこにサステナビリティ部門も加わって事業へのサステナビリティ要素の影響をどう説明するかを目線でチーム編成することが大事だ。

■ 事業にとっての機会とリスクという視点が弱い

投資家が求める情報とは、業績に影響するサステナ

ビリティ要素が事業の「機会」と「リスク」の両面でのように関係しているのかにある。そしてそれを実現するためにどのような活動をしているかに着目する。この観点で整理されていないことが、事業とのリンクが不明になる一因である。

その課題が事業機会を生み出す要因なのか、会社として管理して徹底しておくものなのか、それはバリューチェーンのどこで発生するのか、といったことを基本で整理しておくことだ。こうした認識ギャップが見られるのも、サステナビリティ担当と事業担当が連携していないことからおこる。分析されたステークホルダー対応の課題を、事業の創出に関わるもの（機会）と事業リスクになるものとに分けていくだけでも事業視点の説明として納得できるもので、開示への工夫が求められる。

■ 戦略に取り込むレベルまで絞れていない

投資家の視点を理解すれば、多くの会社のマテリアリティが広範囲すぎて絞りきれないという声にもうなずけるだろう。例えば「環境」や「消費者への対応」といった大項目では特定したといえない。環境問題の中でも気候変動への社会からの関心度合いは増大しており、事業への影響への開示圧力が現実化しているのである。気候変動だけでもこれだけ取り組みの努力を示すのであれば、環境問題の中でもどれが重要かを選定しなければ戦略にまで落とし込めない。

このように重要であると特定した課題が事業上の機会とリスクにまで繋がっていないのは、経営計画とサステナビリティ計画が別々に策定されており、リンクされていないことからくることが多い。この改善がこれから必要になるところだ。

D. 投資家に向けた財務マテリアリティへ

サステナビリティが事業に十分統合して報告されておらず、投資家と企業の認識にギャップがあるのは、マテリアリティについての捉え方がまちまちであること

に問題がある。

企業報告の基準やフレームワークを提起している諸団体では、それぞれに異なるマテリアリティの定義をしている。同じ用語を使っているが社会面と財務面、それぞれの立場が違ふことによって、マテリアリティの概念が異なってくる。

サステナビリティ関連の主要な基準 / フレームワーク

機関名	GRI	SASB	IIRC	経済産業省
名称	サステナビリティ報告スタンダード	サステナビリティ会計基準	国際統合報告フレームワーク	価値協創ガイダンス
開示する情報	サステナビリティ情報	サステナビリティ情報	長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因	ESG・非財務情報全般
想定ユーザー	株主を含む主要なステークホルダー	投資家	財務資本の提供者	投資家
マテリアリティの定義	報告組織が経済、環境、社会に与える著しいインパクトを反映している項目、またはステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的な影響を及ぼす項目	業種ごとに道理的にふさわしい、重要なサステナビリティトピック	組織の短・中・長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報	自社のビジネスモデルの持続可能性にとっての重要性
分類	CSR マテリアリティ	財務マテリアリティ	財務マテリアリティ	財務マテリアリティ

注) 当該機関の資料をもとに創コンサルティング作成

日本でも非財務情報開示に関する要請は確実に高まっており、開示する企業が意識する対象は投資コミュニティ（投資家と評価機関）が圧倒的に重視されている⁶。また対応するエンゲージメント先も同様の結果であった。これは市民社会などのステークホルダーの圧力が弱く、欧米とは異なる日本のトレンドを表しているといえるだろう。

この結果からも、サステナビリティを経営に統合するにあたっては、投資家視点の財務マテリアリティに基づいて課題を評価していく方が関心に沿っている。前表で示す財務マテリアリティの枠組みの中で、SASB 基準はサステナビリティ全般について右表の全体のマテリアリティ項目を定めたうえで、77の業種別に課題を特定している。投資家視点といってもこの

検討プロセスの中でステークホルダー視点を十分に盛り込んでおり、また既にそうした議論をしてきた業種別、トピック別のガイドライン等の枠組みを踏まえている。ここでは企業間の比較を意識して定量化した指標まで例示しているがこれにはあまりとらわれず、まずは業種に特有の課題を整理することが大事である。

SASB では IIRC で提示している 6 資本のうち、環境、社会、人的資本を対象にしている。サステナビリティ分野では人的要素を社会分野に入れるケースが多いが、「人的資本」は主要な経営資源の一つという視点に立ってここから独立している。また今後のビジネスにとって社会変革がビジネスモデルにも影響し、この創造的破壊を伴うイノベーションが必要となっていることから、「ビジネスモデルとイノベーション」の項目

財務マテリアリティの主要項目（SASB 基準）

分野	項目
環境	温室効果ガスの排出
	大気
	エネルギー管理
	水と排水管理
	廃棄物と有害物質管理
	生態系インパクト
社会資本	人権と地域関連
	顧客のプライバシー
	情報セキュリティ
	アクセスと実施能力
	製品の品質と安全
	顧客の福祉
	販売行為と製品ラベリング
人的資本	労働全般
	従業員の健康と安全
	従業員との対話、ダイバーシティとインクルージョン
ビジネスモデルとイノベーション	製品設計とライフサイクル管理
	ビジネスモデルのレジリエンス
	サプライチェーン管理
	原材料の調達と効率性
	物質的なインパクトと気候変動
リーダーシップとガバナンス	企業倫理
	競争行為
	法規制のマネジメント
	緊急事態のリスク管理
	システミックリスク管理

を新たに設けていることが特徴だ。さらにビジネスの土台となる「リーダーシップとガバナンス」まで含めビジネス視点を盛り込んでおり、CSR マテリアリティとかなり異なる切り口である。こうした前提を踏まえて業種ごとにそれぞれのマテリアリティ項目を提示しているもので、「何が財務的なマテリアリティ課題か」が明確である。

この流れを踏まえて、GRI スタンドアートの活用をリードしてきた欧米企業の間でもマテリアリティ特定方法に変化が現れている。ノバルティス社では2017年にマテリアリティを見直す際に、これまでの2軸のマトリックス手法をやめて SASB の財務マテリアリ

ティ項目をベースにした評価を行った。評価基準そのものを刷新し、4つのマテリアリティ課題を特定している（ケース1）。

- 健康へのアクセス
- 患者の健康と安全
- 企業倫理
- イノベーション

非財務情報の開示においては、投資家の企業評価や意思決定に必要なサステナビリティ情報がますます重要性を帯びている。財務マテリアリティを中心に据え、ビジネスモデルや戦略に組み込むことが今後のサステナビリティ戦略を構築する上で有効だろう。

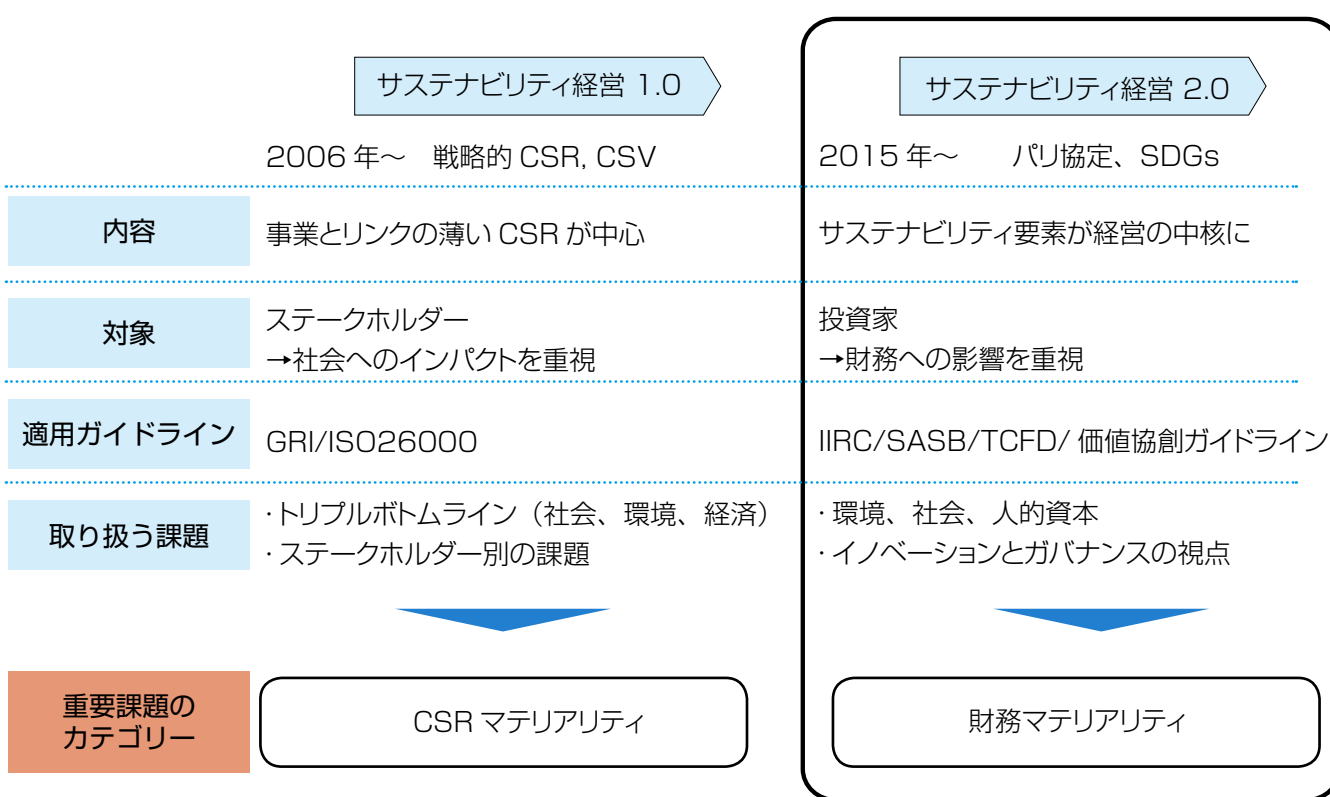
II. サステナビリティを企業経営の根幹に組み込む

A. サステナビリティ経営の進展

ESG 投資が広がるなかで、経営の中でサステナビリティ要素の位置づけがより重要になっている。このよ

うに社会が大きく変革する中において「サステナビリティ経営 2.0」に刷新し、経営にサステナビリティを統合していくことが求められる。

進展するサステナビリティ経営



■ サステナビリティ経営 1.0⁷

これまでのサステナビリティ経営は、CSR を基本としてその中から戦略要素の強い課題を機会として事業に取り入れるものであった。この戦略構想は CSV の概念と一致しており、企業の価値創造と同時に社会の価値創造を実現するものとして、B to C 企業を中心に繰り広げられてきた。基本となる CSR 活動は ISO26000 の中核主題ごとにステークホルダーの関心に応える課題に取り組むことが求められる。

CSR は企業を中心に社会を位置づける見方である。

つまりビジネス自体は従来発想のモデルであり、社会に対しては企業のやれることをやっていくという受動的な活動が主になる。CSV を戦略としている企業も多いが、ビジネスモデルのイノベーションを起こすような大々的な変革が少なく、既存事業の中でのサステナビリティを説明することにとどまっていた。特に長期視点で事業への影響を説明する部分が弱いため、行っている活動も社会や地域への貢献という意味合いに取られやすい。

■ サステナビリティ経営 2.0

サステナビリティに関する課題がより深刻になり、経営活動に影響する範囲 (Sphere of influence) が拡大するようになった今日では、「事業を永续するうえで影響するサステナビリティ要素を取り込む」ことが必要である。事業戦略とこれを支える経営の基盤、そして全体の土台となるガバナンスで構成されるあらゆる事業活動に、サステナビリティ要素の機会とリスクの両面を組み込んだ経営のイノベーションが、「サステナビリティ経営 2.0」である。

サステナビリティ経営 2.0

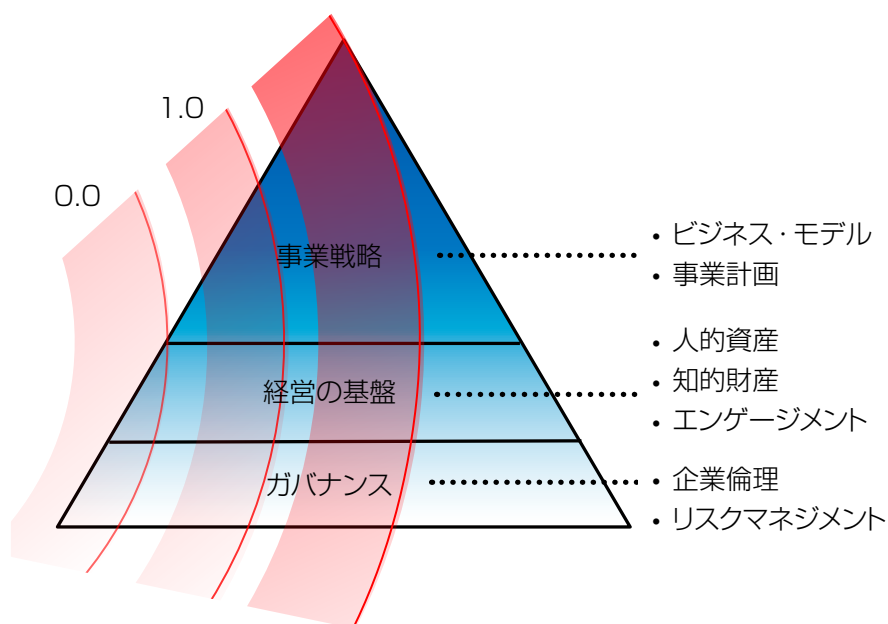
あらゆる事業活動に、サステナビリティ要素の機会とリスクの両面を組み込んだ経営のイノベーション

まず事業活動にも影響を与える社会課題について、現在だけでなく将来に向けて目指すべき姿やイノベーションの領域を定め、それに向けたビジネスを展開していくことである。そして各領域でのサステナビリティ要素を機会とリスクの切り口で分析していく。

対象とする課題の特定つまりマテリアリティについては、これまでの CSR マテリアリティの視点ではなく「財務マテリアリティ」に重点を置き、事業への影響を考慮したサステナビリティ要素に焦点をあてる。

サステナビリティ要素が経営に及ぶ範囲が拡大

サステナビリティ経営 2.0



B. サステナビリティ経営 2.0 の展開

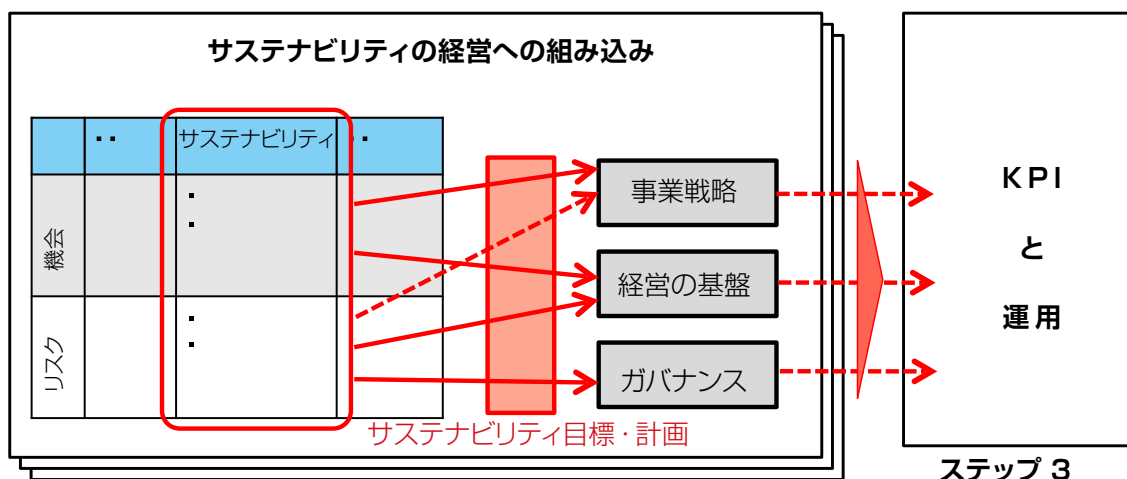
サステナビリティ経営 2.0 は経営にサステナビリティを戦略的に統合した事業モデルであり、以下のステップで進めていく。

展開のためのステップ

ステップ 1

将来のめざす姿やイノベーションの領域

ステップ 2



■ 将来のめざす領域の設定

大きく変化する市場環境において、企業は変化に適応しさらに世界を変えていくチャレンジが求められる。社会のサステナビリティが企業の存続するための持続性に直結するため、企業中心に製品を提供していたこれまでのモデルから世の中のニーズに適応し変化を取り込んで企業自体を変革していくイノベーションが必須である。

まず自社ビジネスに関わる社会変革を認識し、これに向けてどんなサステナビリティ課題に注力するのか、将来の事業をどのような方向に目指していくのか、その「めざす姿」をデザインして明確に示すことである。不確実ながら今後の事業を取り巻く環境を想定しながら自社のビジネスをデザインするイノベーションをどの領域にしていけるのか、「これまでの延長」ではなく従来の事業モデルにはこだわらず「将来志向」でチャレンジ領域を示し事業がこれから向かっていく羅針盤の

ことである。これにはこれまでのモデルを創造的に破壊するようなチャレンジへの意気込みが求められ、価値創造に繋げる道筋やロジックをストーリーで示すことである。

これにはトップマネジメントの戦略思考の中にサステナビリティを組み込むことが大事であり、中期経営計画の中にサステナビリティ目標と計画を一体化させリンクしていくことである。そして取締役会で積極的に議論し、承認を経るプロセスが求められる。

トヨタ自動車では、自動車をめぐる 100 年に一度の大変革期を迎え、「未来のモビリティ社会」に向けた新ビジネスモデルへのシフトを宣言している。世界的・構造的課題を解決する中で生まれたイノベーションから新たな価値を創造し、クルマづくりにこだわらずに、あらゆる業態のビジネスで「移動の可能性」の実現を目指す（ケース 2）。

オムロンは「ソーシャルニーズの創造」を事業での

価値観としてきた。今後これを加速するべく、2017年度からの中期経営計画では近未来をデザインする事業領域として、「ファクトリオートメーション」「ヘルスケア」「モビリティ」「エネルギーマネジメント」の4ドメインを定めた。これをベースに未来を起点にしたロードマップをしき、これにつなげて各事業部の戦略展開を進めている（ケース3）。

■ サステナビリティ要素の特定と経営への組み込み

事業にとって重要性の高いサステナビリティ要素を明確にする。ここで行うマテリアリティ評価は財務マテリアリティを主眼とする。課題を自社で選定するという原則主義が馴染みにくい日本企業にとっては、業種ごとに重要な項目が設定されている SASB 基準や業界で認められているガイドライン等を活用するアプローチを取る方が合理的だろう。特にリスク項目では、日本企業にとって取り組みにくく自社の選定では避けがちな課題についても、国際的なレベルでは対応が必須であることに気づかされる役割も果たす。これは海外の投資家に向けた説明が可能な報告につながる。

評価する項目として、SDGs の 17 目標 169 ター

ゲットを活用している企業も多い。社内にサステナビリティを理解してもらうために、世の中で認識が広まる SDGs の流れを持ってくるという方法もいいだろう。ただし企業向けのガイドラインではなく全セクター向けのものであるので、SDGs をそのまま活用しようとしても時間軸も異なり無理が生じてくる。企業行動に合致しづらい項目もあり、事業上のサステナビリティ課題が直接の用語で表現されていないという状況でもある。これを理解した上で、SDGs を活用しつつも縛られずに拡張した思考で、事業にとって重要なトピックを柔軟に考えていくことだ。

課題には機会（価値創造）とリスク（責任ある活動）の両側面で分析する。TCFD では気候関連情報について、下記の例を示している。

機会の側面は、事業を積極的に展開する上でビジネスモデルや戦略の源泉となりうるもので、価値創造プロセスにサステナビリティを内包していくことだ。ESG 情報を経営情報とは別途に開示するのでなく、戦略要因の一つとして説明していくことで、トップがサステナビリティに強くコミットしそのメッセージを外部に発信することが大事になる。

気候変動のリスクと機会

リスクの例		機会の例	
移行リスク	- 政策及び法規制（GHG 排出の価格付け、排出量報告義務強化、製品 / サービスへの規制、訴訟の増加） - 技術（低炭素オプションへの置換、新規技術への投資の失敗、移行に伴う先行コスト） - 市場（消費者行動の変化、マーケットシグナルの不確実性、原材料コストの高騰） - 評判（当該セクターへの批判、ステークホルダーの不安増大）		
	- 異常気象災害の増加 - 降雨パターンの変化 - 平均気温の上昇 - 海面の上昇		

和訳：(株) グリーン・パシフィック

一方リスク面では、従来のリスクマネジメントの中で事業リスクとして新たにサステナビリティ要素を統合的に扱っていくことである。日本でも有価証券報告書での事業リスク開示を充実させる議論が進んでおり、海外発の非財務情報、サステナビリティ情報の開示要請レベルが日本企業に及んでいる。

報告期間についても、過去～現在までの終わったことの報告ばかりでなく、将来の見通しまで求められる。不確実なことは公言しない方がいいという姿勢でなく、めざすべき目標を持ち変革を実現していく方向を示すことである。すでに長期的なスパンで将来を考察し、組織戦略のレジリエンスを説明するという“シナリオ分析”が求められているのである。達成できるかどうかではなく、長期目標からバックカスティングしていくアプローチがサステナビリティ課題全般に求められ、サステナビリティでのイノベーションの観点が生まれる。

日立製作所はサステナビリティを機会とする戦略として、「社会イノベーション事業」を展開している。同社の強みと特長を生かし、事業の成長と持続可能な社会の実現を両立させるものだ。さらに現在では、次期中期経営計画にSDGs視点を組み込むために、サステナビリティを事業機会の創出とするだけでなく、事業リスク面をも明確化しそれに対応していくことを並行して行っている（ケース4）。

アンリツでは“サステナビリティ方針”を制定し、「事業を通じて解決する社会課題」と「ESG重要課題」を整理している。ここでは計測事業やPQA（プロダクト・クオリティ・アシュアランス）事業において、サステナビリティに関わる取り組みを明確にしている。今後は両者を関連付けて両立させていくことをより重視していく（ケース5）。

中堅企業の事例として、エステーでは“空気ビジネス”を強みにした事業戦略を特徴としている。ESG時代の戦略として、ESGから価値創造の機会とリスクの2軸による独自のマテリアリティを分析しており、ここに強み

の独自のエアケア技術を活用して新しい“空気ビジネス”を創造している（ケース6）。

■ KPI と運用

これらの事業戦略を進めるために、KPI（重要な成果指標）を設定する。KPIの目的は、

- **社内の事業活動を実践し進捗管理していくために、その成果を図り達成度合いを定期的に評価する。**
PDCAのマネジメントシステムで根付かせる指針
- **投資家やステークホルダーなど社外に対して、活動の成果や財務に対する影響度や進捗度を説明する**

にある。測れないものは実行できない。設定する指標は定量化できるものが好ましいが、定性的なものでも構わない。指標が数字だけで一人歩きしないように、戦略や計画に沿った事業上のKPIを定め、自己評価を示すことである。

社内向けには、現場で業務を担う社員にとって、向かう方向を共有するための実践指標になる。社員一人ひとりが自分の業務にどうサステナビリティが関連しているかを認識する手段ともなる。人材の多様化が進むなか、精神論だけではオペレーションは遂行できない。サステナビリティ分野でのKPIを明確に設定しておかなければ評価にも反映されず、財務指標ばかりを追う行動様式に変化がもたらせない。

投資家に対しては、サステナビリティに関する要因が経済的価値にどのくらい影響をもたらしているかを評価できるものが求められる。

横河電機は、主力事業が社会を支えるインフラやものづくりであり、サステナビリティと事業が深く関連していることを認識してきた。中期経営計画とともにサステナビリティ目標を策定する過程で、事業部門の社員によるKPI策定の検討会を実施した。これを実施するなかで、社内でサステナビリティへの理解が進むとともに、社外に対してはお客様等とのコミュニケーションツールにも活用が広がっている（ケース7）。

III. 今後の展開に向けて

世界が大きく変革する中で、現実社会にとって避けられない社会課題であればあるほど、その取り組みを先送りするわけにはいかない。いつまでも反対の立場で粘っていくよりも、人類共通の問題とし政策策定やパートナーシップでの連携活動を積極的に参画、主導していくことが得策だ、というルール形成へのスタンスが欧米のやり方だ。パリ協定に否定的なトランプ政権のアメリカであっても、政府の意向にとらわれず産業界が民間主導でこの課題を推進している。

一方で、日本はネガティブな考えの方が先立ってしまい、大胆な取り組みが鈍っていることが現状だろう。企業側でも対応に動いているとはいえ、現在の日本企業の状況は「今までのビジネスのやり方」の中で「やれることをやる」域を超える、という発想がまだ足りない。ものづくり時代の20世紀の考え方では、国際的なルール形成で負けてしまう。全く新しい時代にあっては、この時代に適応したビジネスモデルに変革していく必要がある。この変化に早く気づいて着手することが、結局事業の永続につながる。

これが「サステナビリティ経営 2.0」だ。とはいえ、これまでのサステナビリティ経営を否定するものではない。これまでの活動の実績を認めながらも、今後を見据えてイノベーションを図る、それが社会価値とともに企業価値を共創するビジネスの姿だ。

本報告では、サステナビリティ経営 2.0 の概念とアプローチを示した。分科会で検討したとはいえ、メンバーすべてがここまで取り組んでいるわけではなく、むしろすべてを実践できている企業はまだ少ない。ここでの具体的な展開内容や運用方法については、まだ多くの議論が必要である。だがグローバルリーダーたちはすでに何歩も先を行っており、さらにギヤアップをしてステージを加速的にあげている。日本企業の皆

さんも、ただ参考にするだけでは何も前に進まない。サステナビリティを軸にした経営のイノベーションを前進させていただきたい。

本報告の内容を実証しつつ、さらに今後もたらされる社会の変革に立ち向かうためにもサステナビリティ経営 2.0 の道程を今後も続けていきたい。このことは機関投資家とのエンゲージメントをスムーズに進めることにもなり、ESG 投資でのインテグレーションの進展にも役立っていくだろう。

ケース1：ノバルティス⁸

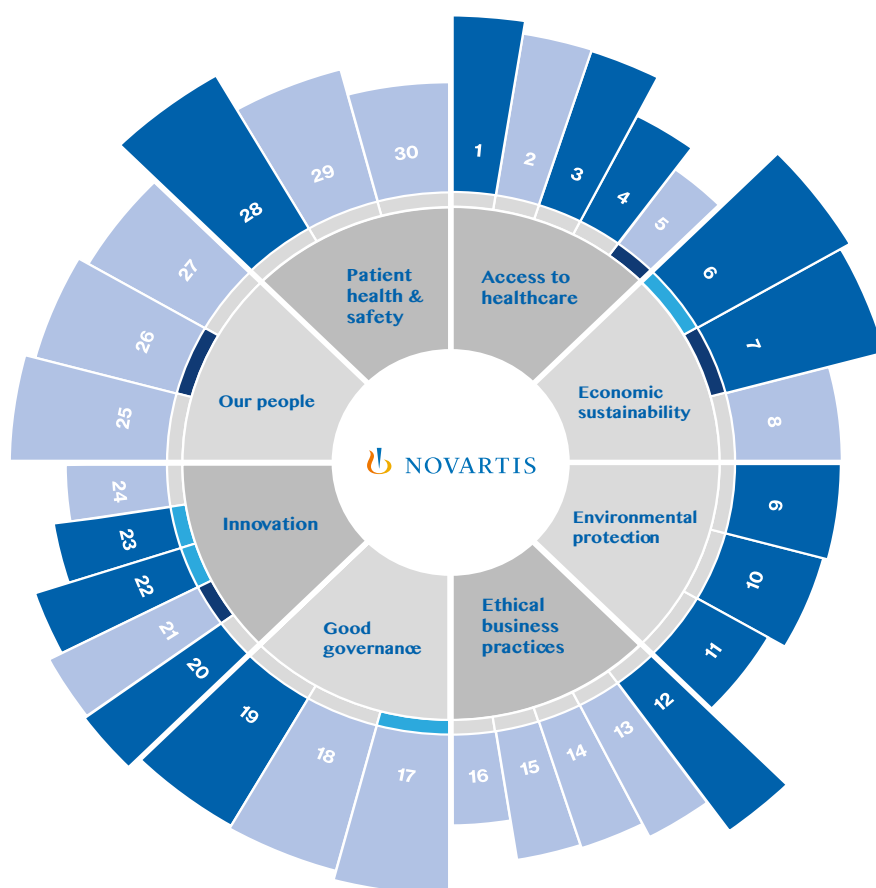
スイスの製薬会社であるノバルティスは、ステークホルダーとのエンゲージメントを続けており、課題を両者で共有する手法としてマテリアリティ評価を2006年より実施してきた。その後第2回を2013年に行い、第3回目になる2017年には、これまでの評価方法自体を抜本的に見直した。これにはGRIだけでなくSASBやIIRC等のフレームワークを活用した、増加する投資家からのニーズに応えるべく財務面をも考慮したものである。

今回の評価では、ステークホルダーとの連携だけでなく戦略にサステナビリティを統合するために、自社内の事業担当者との検討を積極的に取り入れた。まず社員1000人にオンライン調査を行い、課題を抽出し

た。続いて外部の様々なステークホルダーに対して調査票（受領回答数189）とインタビュー（30人）による調査を実施した。その後に社内の事業部門や企画部門などの関係部署と戦略の討議をし、以下の4つのマテリアリティを決定した。

- 健康へのアクセス (Access to Health)
- 患者の健康と安全 (Patient Health and Safety)
- 企業倫理 (Ethical Business Practices)
- イノベーション (Innovation)

この他にサステナビリティ部門ではシナリオ分析や、同社に関連するあらゆるサステナビリティ課題の関連性の分析も行うなど、徹底したアプローチで行っている。これをサステナビリティ戦略の柱とするとともに、重要な事業上の課題として社内で認識している。



ケース2： トヨタ自動車⁹

自動車をめぐる 100 年に一度の大きな変革期を迎えるなか、トヨタは「モビリティカンパニーへ変革する」と宣言し、自動車づくりにこだわってきたビジネスモデルから「未来のモビリティ社会」を実現する会社へと大きく舵を切った。

これまではクルマの性能、安全性、使い勝手の向上（安全・安心）と運転する楽しさやクルマを保有する喜び（感動）に加え、環境汚染や資源・エネルギー課題への対応（環境を目指すグローバルビジョン）をめざす姿

トヨタのめざす姿



「もっといいクルマづくり」「新ビジネスモデルへのシフト」の2軸で展開



※ QDR: Quality (品質)、Durability (耐久性)、Reliability (信頼性)

としており、このベースは引き続き踏襲している。この上に長期戦略として 2030 年目線の「未来のモビリティ社会」を想定しそれに向けた変革を起こすものである。

これは、今までの「もっといいクルマづくり」だけの進化にとどまらず、同時に、「電動化」「情報化」「知能化」へ戦略的にシフトした新しい 事業領域に拡大するビジネスモデルの構築である。これには社会ニーズに応える「社会プラットフォーム」や「技術プラットフォーム」にまで変革の幅を広げ、その実行のために志を同じくする仲間そして異業種のプレーヤーとも協調・競争していくことが欠かせないと宣言している。

「社会にいいこと」といった柔らかな姿勢ではなく、世の中のニーズが変わればそれに準じてサステナビリティ要素を組み込んだモデルに変えていく、といった切迫感が伝わってくる。

ケース3：オムロン¹⁰

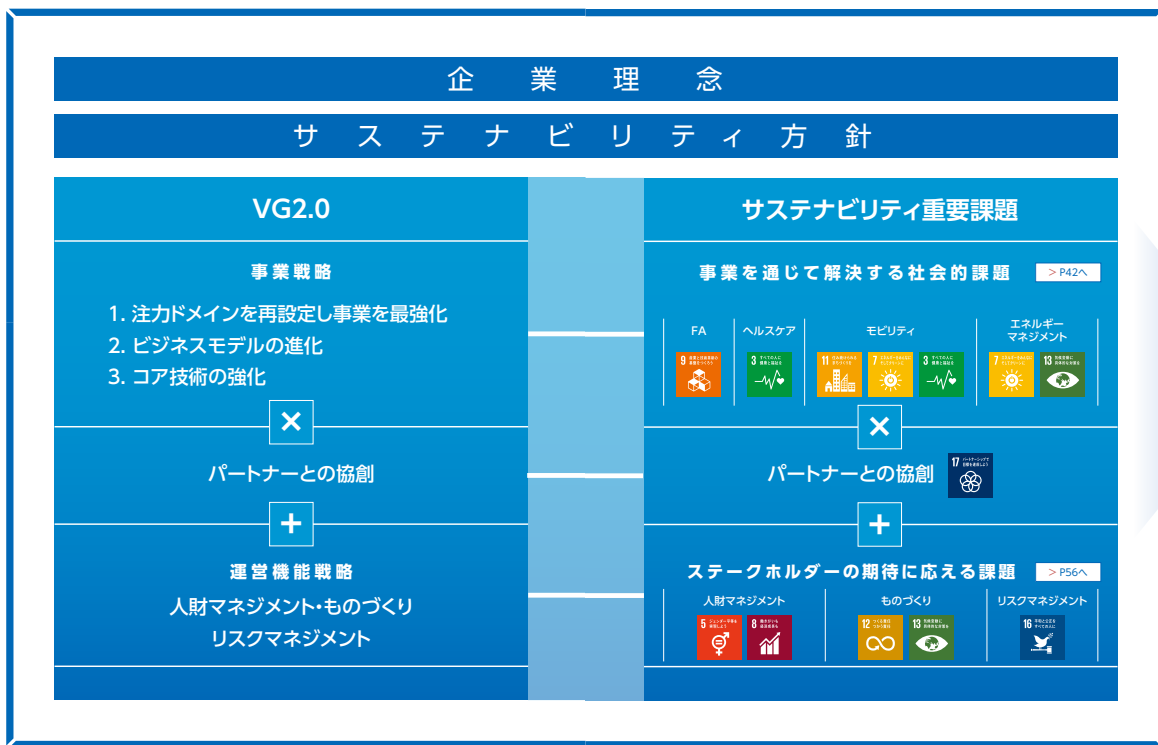
オムロンは、社会が必要とする新たな価値をソーシャルニーズと捉え、これを創造し自らの成長につなげていく「ソーシャルニーズの創造」を企業理念に基づいた価値観としている。そのプロセスは、①社会的課題の探索、②社会的課題や技術革新といった未来観を起点に未来をデザインし必要な戦略をバックキャスト思考で立案（近未来デザイン）、③コア技術の進化とビジネスモデルの設計、④事業化（製品化・サービス開発→事業としての収益化の流れをたどる。

2017年度にスタートした中期経営計画「VG2.0」の策定にあたって、この考え方にに基づき、これからの社会の変化を見通し、深刻化する社会的課題や急速な技術革新を先取り、未来を起点として事業戦略に落とし込んだ。具体的には、新たな社会的課題が顕在化することが想定される以下の注力ドメインを定め、そ

こでの事業・技術を強化するとともにビジネスモデルの進化に取り組んでいる。

- ファクトリーオートメーション
- ヘルスケア
- モビリティ
- エネルギーマネジメント

ドメイン設定自体が社会的課題を起点としていることから、各ドメインにおいて、事業戦略に連動した「事業を通じて解決すべきサステナビリティ課題」を設定し目標に落とし込み、中期経営計画の一環として実践を進め進捗も管理している。一方、この事業戦略を支える基盤となる人財、ものづくり、リスクマネジメントなどの分野も、グローバル企業として「ステークホルダーへの期待に応えるサステナビリティ課題」として位置づけた。これらの取り組みは、取締役会による監視監督するという形でコーポレートガバナンスを効かせている。



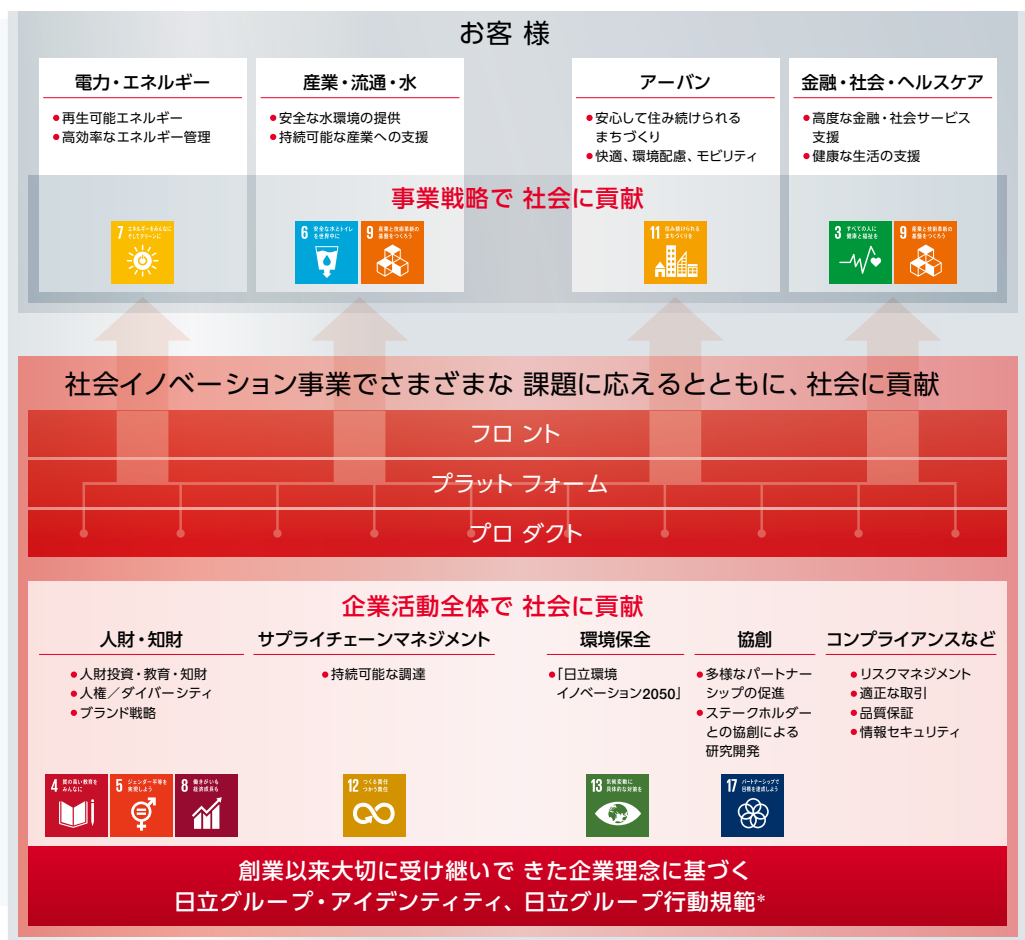
ケース4：日立製作所

日立の強み、特長を生かし、事業の成長と持続可能な社会の実現を両立させるものが社会イノベーション事業である。同社の長年にわたる多種多様な「モノづくり」をベースに、経営課題を解決する付加価値の高いソリューションの開発を組み合わせている。これは、グローバルな社会課題を解決することで、持続可能な社会を実現し、人々の Quality of Life の向上を図るものだ。事業戦略で社会に貢献すべく、下図の注力4事業分野においてそれぞれで重点事業領域を決めてプロジェクトを展開している。

さらに SDGs 時代にバージョンアップをはかるべ

く、現在では全社レベルでの「サステナビリティ戦略会議」を設け、次期中期経営計画に SDGs 視点を組み込むべく検討を続けている。ここでは社会イノベーション事業を事業機会の創出と伸長とするだけでなく、事業リスクを明確化しそれに対応していくことを並行している。

評価する項目には、SDGs を利用している。17 目標 169 ターゲットについて、サステナビリティ推進部のもとで各事業部が機会とリスクを評価し、それぞれで洗い出している。この作業は社内の事業部と分析プロセスを共有し、サステナビリティ担当者も事業視点をもって自ら進めているため、その後の実施と運用のうで意識喚起にもなると考えている。



ケース5：アンリツ

アンリツは2018年4月に経営ビジョンを一部改定し、「衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し“利益ある持続的成長”を実現する」とした。また従来の「CSR 達成像」を発展させて“サステナビリティ方針”を制定した。事業を通じて短中長期のグローバルな社会的課題を解決していくことで社会のサステナビリティに貢献することと、企業価値を向上させることは表裏一体の関係と捉えている。『アンリツ統合レポート2018』では、「事業を通じて解決する社会課題」と「ESG 重要課題」を整理して掲載した。



計測事業では、5G/IoT システムの開発・製造、通信ネットワークの構築、モバイル機器や電子デバイスの開発・製造等に寄与するソリューションをグローバルに提供し、安全・安心であらゆるものがつながる強靱なネットワークインフラの整備に貢献している。PQA(プロダクツ・クオリティ・アシュアランス)事業では、重量選別機や食品の異物混入をチェックするX線検査機などをはじめ、加工食品・医薬品の生産ラインにおける品質保証システムを提供している。顧客の食品事故やリコール軽減と同時に、回収に伴う食品ロスや輸送エネルギー等の低減に貢献している。

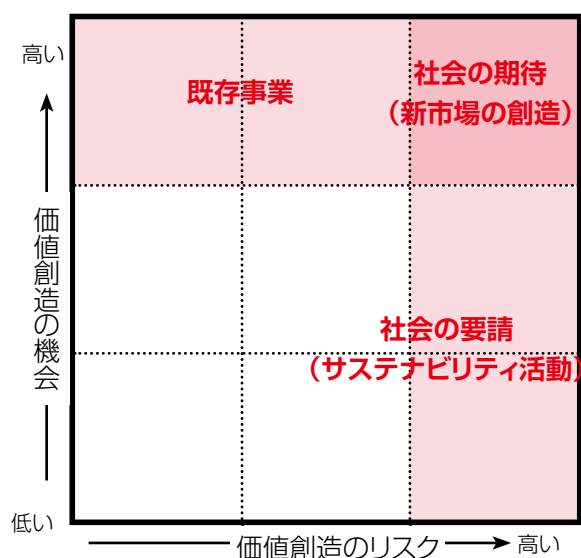
今後はグローバル社会のサステナビリティに貢献することをより明確にし、「事業を通じて解決する社会課題」と「ESG 重要課題」をどのように関連付けて両立させていくかについても、重視していく。

※ ACE
(Anritsu Capital-cost Evaluation) :
税引後営業利益÷資本コスト (WACC,5%)

ケース6：エステー

戦略の基本は、強みで機会とリスクに対応することである。

エステーのビジネスは“空気ビジネス”。エステーの強みは、独自のエアケア技術を活用して消臭芳香剤や防虫剤などの新市場を創造することである。一方、外部環境の機会とリスクは、ESG 時代という経営環境の変化である。エステーでは、この ESG 時代を戦略の外部環境に組み込むために、視点を“E（環境）S（社会）”から“機会（社会の期待）とリスク（社会の要請）”に転換して分析している。



マテリアリティ分析では、縦軸を価値創造の機会、横軸を価値創造のリスクとしており、上辺が機会（社会の期待）に対応する既存事業、右辺がリスク（社会の要請）に対応する CSR（サステナビリティ）活動、そして右上隅が“機会（社会の期待）とリスク（社会の要請）”ともに高い ESG 時代の成長分野（新市場の創造）としている。

そして、ESG 時代の戦略では、この“機会（社会の期待）とリスク（社会の要請）”に強みの独自のエアケア技術を活用して、新しい“空気ビジネス”を創造するとしている。

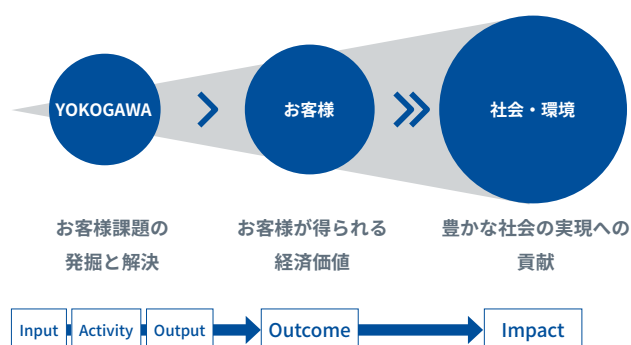
施策	内容	マテリアリティ
社会の期待	健康への取り組み	独自のエアケア技術で、健康的な生活を
社会の要請	顧客への取り組み	消費者に安心・安全な製品の提供
	従業員への取り組み	人材の確保と育成
	環境への取り組み	環境への負荷低減

ケース7：横河電機¹¹

YOKOGAWAは2017年8月にサステナビリティ長期ビジョン「Three goals」を策定、2018年5月にはこれに基づきサステナビリティ中期目標を設定した。これは長期経営構想ならびに中期経営計画に組み込んでサステナビリティを実現するための具体的な道筋である。

Three goals を達成するために、各事業部門から選出されたメンバーによる検討会を行って中期目標のベースを作成し KPI を検討した。その結果は、経営会議等で各事業部門の責任者が議論し承認した。これにより、社内でサステナビリティへの理解が進み、社外でもお客様等や投資家とのコミュニケーションで話題としている。

KPI の検討プロセスでは、インプットからインパクトまでの一連のプロセスを「価値創造ストーリー」として整理するよう促した。この結果、単に事業での数値達成だけでなく、社会へのインパクトまで含むロジックで考える基礎を提供できたといえよう。



2050年に向けた長期目標 (Three goals)	気候変動への対応 Net-zero Emissions	すべての人の豊かな生活 Well-being	資源循環と効率化 Circular Economy
2030年に向けた中期目標	CO ₂ 排出抑制貢献量 目標：10 億トン -CO ₂ (2018-2030 年度累計)	安全・健康価値創出額 目標：1 兆円 (2030 年度)	資源効率改善額 目標：1 兆円 (2030 年度)
注力分野と価値創造ストーリーの概要	再生可能・低炭素エネルギー 再生可能エネルギー発電向けのソリューション、LNG を中心とする低炭素エネルギーの供給支援で、CO ₂ 排出抑制に貢献	ライフイノベーション・安全 医薬品・食品などのライフイノベーション分野へのソリューションや、安全で快適な職場環境で人々の健康と豊かな暮らしを実現	省エネ・省資源 お客様資産のライフサイクルを通じ、安定稼働や効率化、資源循環を推進するソリューションで、省エネ・省資源と経済成長に貢献
関連する SDGs	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに、13 気候変動に 具体的な対策を	2 貧困を ゼロに、3 すべての人に 健康と福祉を、8 働きがいも 経済成長も	6 安全な水とトイレ を世界中に、7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに、9 産業と地域発展の ための革新的な技術をつくろう、12 つくもの責任
価値創造テーマ	1 再生可能エネルギー 2 低炭素エネルギー	1 医薬品・食品生産性向上 2 新薬・バイオ医薬品開発生産支援 3 安全性向上 4 現場メンテナンスソリューション	1 高度ソリューション 2 生産性向上コンサルティング 3 プラント長期安定稼働 4 水環境改善

実施プロジェクトについて

■サステナビリティ経営ネットワーク

サステナビリティ経営ネットワーク（以後研究会）は、価値創造とリスク対応の双方に着目したサステナビリティ経営について学ぶ場として、創コンサルティングの運営のもとに 2008 年度より開催している。

2018 年度参加企業（全 21 社）

アンリツ株式会社（＊）
エスター株式会社（＊）
オムロン株式会社（＊）
株式会社コーセー
キヤノンマーケティングジャパン株式会社
住友金属鉱山株式会社（＊）
株式会社 SUBARU
大日本住友製薬株式会社
大和ハウス工業株式会社（＊）
帝人株式会社
TOTO 株式会社
東レ株式会社
株式会社日清製粉グループ本社（＊）
日本ガイシ株式会社（＊）
株式会社日本政策投資銀行
日本製紙株式会社
日本電気株式会社
ユニーフファミリーマートホールディングス株式会社
富士電機株式会社
横河電機株式会社（＊）
理想科学工業株式会社（＊）

ESG 投資を意識したサステナビリティの統合分科会（ESG 分科会）

本プロジェクトは当研究会の分科会として開催された。

参加企業

左記の本研究会への参加企業のうち、＊を付した 9 社

開催

2018 年 9 月～2019 年 2 月（全 6 回）

脚注

- 1 World Economic Forum, "The Global Risks Report 2019" 14th Edition
- 2 株式会社創コンサルティング「責任と CSR の新たな潮流—ESG のマテリアリティ」2008 年 6 月
- 3 金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正案、2018 年 12 月
- 4 TCFD "Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures", June 2017
- 5 SASB(Sustainability Accounting Standards Board) "Sustainability Accounting Standards", October 2018
- 6 財団法人企業活力研究所「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書」平成 30 年 3 月
- 7 海野みづえ「企業の社会的責任 [CSR] の基本がよくわかる本」中経出版、2009 年 2 月
- 8 Novartis AG, "2017 Corporate Responsibility Materiality Assessment Results Report"
- 9 トヨタ自動車 "Annual Report 2017"
- 10 OMRON "統合レポート 2018"
- 11 横河電機 "YOKOGAWA サステナビリティブック"

株式会社 創コンサルティング

〒 107-0062 東京都港区南青山 2-2-8

info@sotech.co.jp

<https://www.sotech.co.jp/>