

JFBS第7回年次大会 報告資料
Session 6 (CFP)Sustainable Management (2)

【発表用】

サステナブルな価値創造経営とマテリアリティ

-マテリアリティ(持続可能な経営における重要課題)についての考察-

2017年9月8日

(株) 国際社会経済研究所
グローバル・ビジネス・リサーチ部
主幹研究員 遠藤 直見

目次

1. **サステナブルな価値創造経営モデル**
2. サステナブル経営戦略策定とマテリアリティ
3. 事例

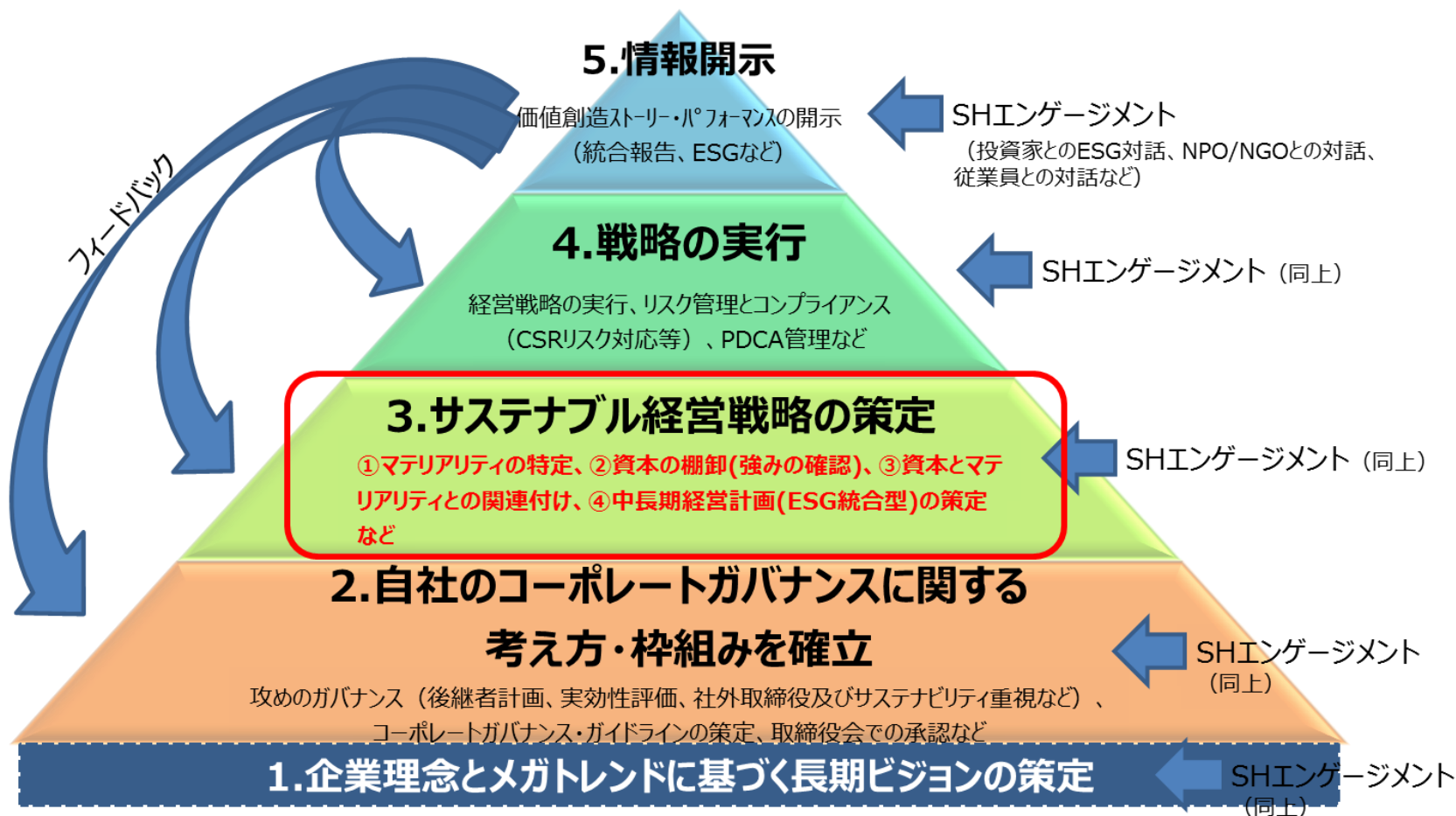
サマリー（論点とまとめ）

- 企業でCSR経営推進の実務を担ってきた経験から、社会と企業が共に持続的に成長するための必要要件およびそれらを具備した経営モデル（サステナブルな価値創造経営モデル）を提言
- サステナブルな価値創造経営モデルの中核は**経営戦略の策定**であり、その前提となるのが**マテリアリティ（社会と企業の持続可能な成長と価値向上においてインパクトの大きい経営課題）**の特定である
 - マテリアリティの特定には社会・ステークホルダー視点が重要（ステークホルダーとの対話、エンゲージメントは重要なツール）。その意味ではGRIの考え方が最も有効
 - 重要な点は、マテリアリティはCSRレポートでの報告項目などではなく「持続可能な経営の重要課題」と捉えること
- マテリアリティは、「**価値創造**」と「**経営基盤**」の2層から構成される。各層において、**リソース・資本の適切な配分および強化**（M&A、組織設計、人材戦略など）が重要であり、これがサステナブル経営戦略策定の肝である

サステナブルな価値創造経営モデル

長期的視点に立ち、事業環境変化に柔軟に対応しつつも、経営の軸がぶれない、すべてのステークホルダーに配慮した持続的に成長可能なビジネスモデル

社会と企業のサステナブルな成長と中長期の価値創造



SHエンゲージメントは、株主・投資家、お客様、従業員、NPO/NGOなど幅広いステークホルダーの声(期待、要請など)を経営に取り入れるための重要なコミュニケーション・ツールであり、1~5のすべてで活用される

【参考】サステナブルな価値向上に向けた日本企業に求められる取組

※ JFBS第6回年次大会での報告

4. 投資家・ステークホルダーとの対話

- NPOとの対話（第1の形態）
- 投資家とのESG対話（第2の形態）
- 投資家及びNPOとの協働対話（第3の形態）

ステークホルダー・エンゲージメント

3. 中長期の価値向上 ストーリーの創出、開示

- 価値創造メカニズム
- 財務と非財務とのリンク
- ビジネスモデル、経営戦略、資本配分、リスク、コーポレートガバナンスなど

IIRC価値創造プロセス

2. 重要なESGに関連する取り組み、 人的資本・知的資本などを整理

- マテリアリティの特定
- 資本の整理
- 両者のリンク

マテリアリティ、資本

1. 自社のコーポレートガバナンスに関する考え方・ 枠組みを確立

- サステナビリティの重視
基本原則2、原則2-3、
補充原則2-3①など

コーポレートガバナンス・ガイドライン

0. 企業理念、長期ビジョン

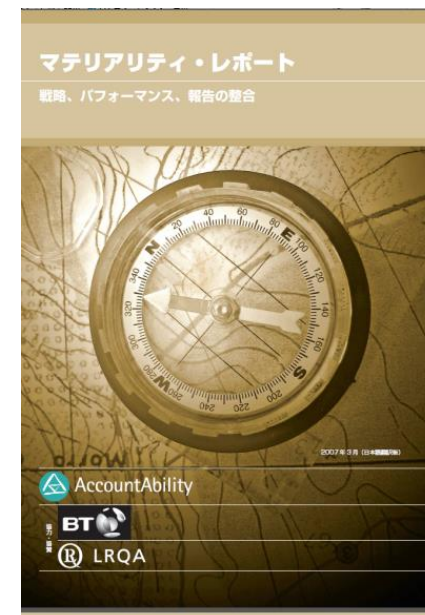
各階層での「課題提起」を組込んだ『価値創造の4階層モデル』

目次

1. サステナブルな価値創造経営モデル
- 2. サステナブル経営戦略策定とマテリアリティ**
3. 事例

マテリアリティとは

- 「マテリアリティ」という用語は、そもそも**“財務に重大な影響を及ぼす重要な要因”**を意味し、会計領域における「重要性の原則」として使用されてきた
- 2006年、英国のNPOアカウントビリティ社が中心となり「マテリアリティ・レポート」を公表（BT、LRQAが協力）
 - 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
 - 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もの



GRIガイドラインのマテリアリティ

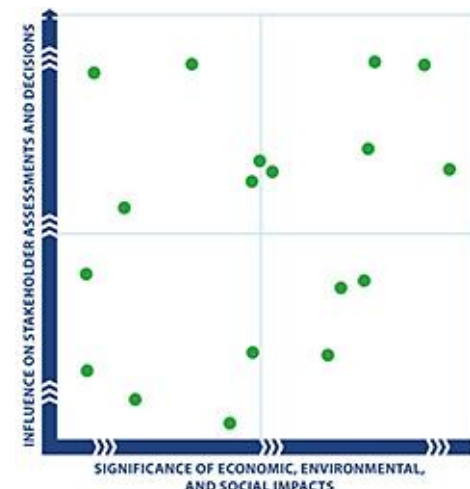
■2006年改定の第3版（G3）

- 「重要性（マテリアリティ）」原則を導入したことが特徴
 - 開示レベルを示すアプリケーション・レベルが、報告書の優劣を評価する印象を与え、結果としてCSR報告は網羅的になる傾向があった

■2013年改定の第4版（G4）

- あらためてマテリアリティが強調
- 以下に該当する側面をCSRレポートなどで開示
 - 組織が経済、環境、社会に及ぼす影響の大きさ（X軸）
 - ステークホルダーの評価及び意思決定への影響（Y軸）

マテリアリティ・マトリクス



＜マテリアリティ特定方法＞

①特定	企業のすべての活動、製品・サービスなどに関連のある経済・環境・社会影響、あるいは、組織がステークホルダーの評価及び意思決定に与える影響に基づいて、関連性のあるテーマ（課題）を特定し、テーマ毎に影響が発生する場所（バウンダリー）を考慮してバウンダリーを特定する。
②優先順位付	①で特定した各テーマを次の2軸で評価する。 - 組織が経済、環境、社会に及ぼす影響の大きさ（横軸） - ステークホルダーの評価及び意思決定への影響（縦軸）
③妥当性確認	②で重要と判断したテーマを種々の観点から見て、組織の経済・環境・社会影響の著しさを合理的かつバランスよく反映し、ステークホルダーが組織のパフォーマンスを評価できるように特定されているかを確認し、特定された重要なテーマに対応して具体的な開示情報を紐づける。
④レビュー	情報開示後、重要とされたテーマについて、ステークホルダーからの意見を聴くなどの振り返りを実施する。

IIRCのマテリアリティ

■「3.指導原則」の1つに「重要性」が挙げられている

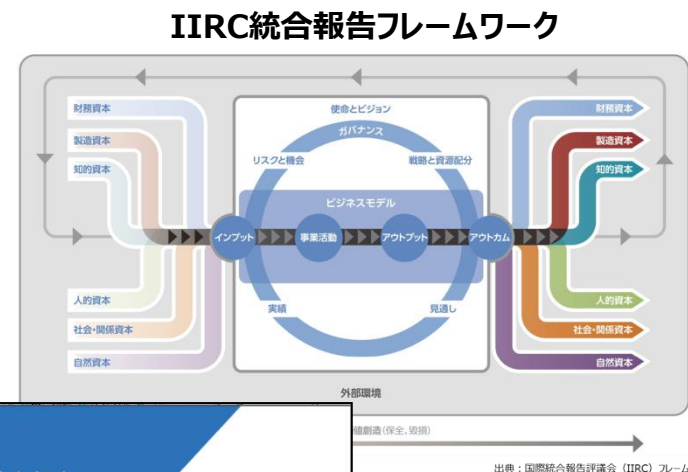
▶ 統合報告書は、**組織の短・中・長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象**に関する情報を開示する

【指導原則】

- A. 戦略的焦点と将来志向
- B. 情報の結合性
- C. ステークホルダーとの関係性
- D. 重要性**
- E. 簡潔性
- F. 信頼性と完全性
- G. 首尾一貫性と比較可能性

<マテリアリティ特定方法>

- 関連性ある事象の特定
- 重要度の評価
- 重要度を有する事象の優先付け
- 開示情報の決定



SASBのマテリアリティ

■ SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

- 米国サステナビリティ会計基準審議会（非営利団体）。米国証券取引所(SEC)に上場する企業に対し、重要なサステナビリティ情報の報告を義務付けることを目指している
 - ▶ 以下の5つの視点から、**業種ごとに重要な指標をあらかじめ特定**し、上場企業に提出が義務付けられている財務書類（Form10-K、20-Fなど）に記載
 - ①環境、②社会資本、③人的資本
 - ④ビジネスモデルとイノベーション、⑤リーダーシップとガバナンス

● SASBスタンダード

- ▶ 7月28日、最終制定段階にあるSASBスタンダードについて、パブリックコメントの募集結果を踏まえた修正アジェンダを発表
- ▶ SASBは、すでに暫定版を発表しているが、完成版となるSASBスタンダード初版の発行を2018年1Qに予定
 - **Health Care Sector**
 - **Financials Sector**
 - **Technology & Communications Sector**
 - **Extractives & Minerals Processing Sector**
 - **Transportation Sector**
 - **Services Sector**
 - **Resource Transformation Sector**
 - **Food & Beverage Sector**
 - **Consumer Goods Sector**
 - **Renewable Resources & Alternative Energy Sector**
 - **Infrastructure Sector**

【参考】：SASBにとってのマテリアリティの定義は1976年と1988年に米国連邦最高裁判所で定義されたもの

→投資家にとって著しく影響を与えるとみなされる情報（脱漏していた情報がかもし開示されていたとしたら、合理的な投資家が利用する情報の位置づけを著しく変更していた可能性が大きいようなもの）

SASBマテリアリティ・マップ

ISSUES	SASB Materiality Map™										
	Health Care	Financials	Technology & Communications	Extractives & Minerals Processing	Transportation	Services	Resource Transformation	Food & Beverage	Consumer Goods	Renewable Resources & Alternative Energy	Infrastructure
Environment											
GHG emissions											
Air quality											
Energy management											
Fuel management											
Water and wastewater management											
Waste and hazardous materials management											
Biodiversity impacts											
Social Capital											
Human rights and community relations											
Access and affordability											
Customer welfare											
Data security and customer privacy											
Fair disclosure and labeling											
Fair marketing and advertising											
Water Capital											

SASBテクニカル・アジェンダ



マテリアリティの考え方はほぼ共通

- IIRCとSASBのマテリアリティ：投資家視点
 - GRIのマテリアリティ：ステークホルダー視点
- 基本的な考え方は共通

- 参考：
GRIおよびESG投資格付機関大手のRobecoSAMが、2016年5月に共同発表した報告書「Defining What Matters - Do companies and investors agree on what is material?」によると**両者のマテリアリティには一致する点が多い**との結論が得られた



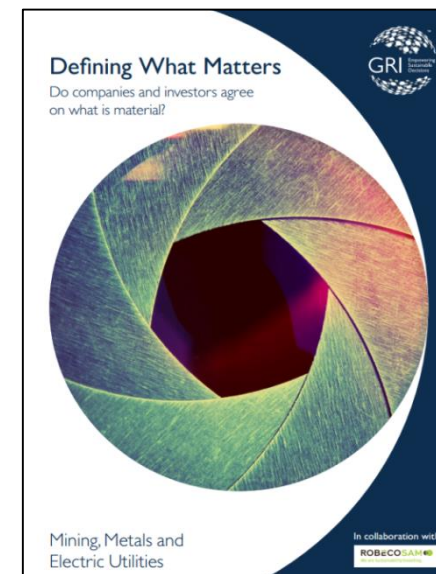
GRIのマテリアリティ特定方法が投資家視点からも有効

課題：

- ① 経営戦略との関連性
- ② 機会とリスクの分析など



もっと経営、ビジネスの視点を取り入れる！

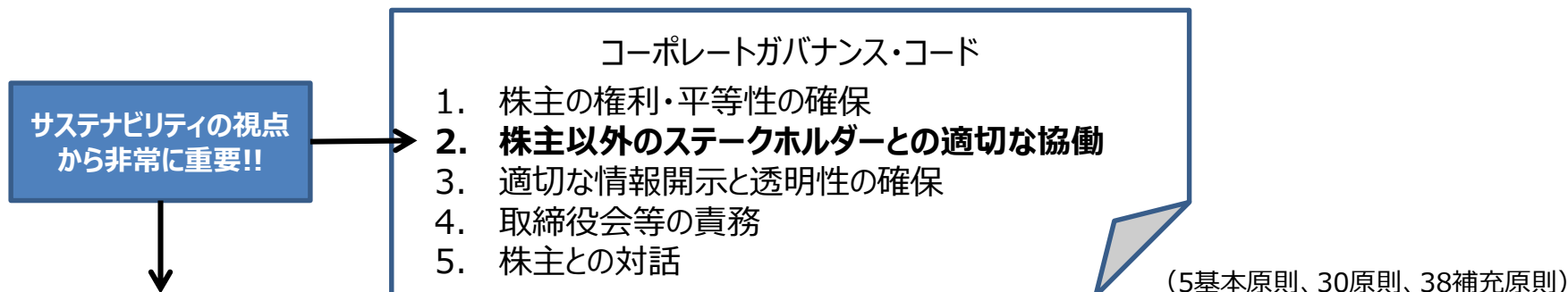


サステナブル価値創造経営におけるマテリアリティの定義と意義

定義

社会と企業の持続可能な成長と中長期の価値向上においてインパクトの大きい経営課題（IIRC:“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”）

- サステナブルな価値創造経営では、取締役会・経営陣が率先してマテリアリティを経営に統合していくことが重要であり、コーポレートガバナンス・コード(原則2-3、補充原則2-3①)が示していることは、以下のように解釈できる
- **取締役会がマテリアリティを経営課題として審議・承認し、経営陣が戦略（中期経営計画など）に統合し、リスク管理とビジネス機会創出の両面から取り組む**
 - 中長期の企業価値向上 = マテリアリティの実現



【原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

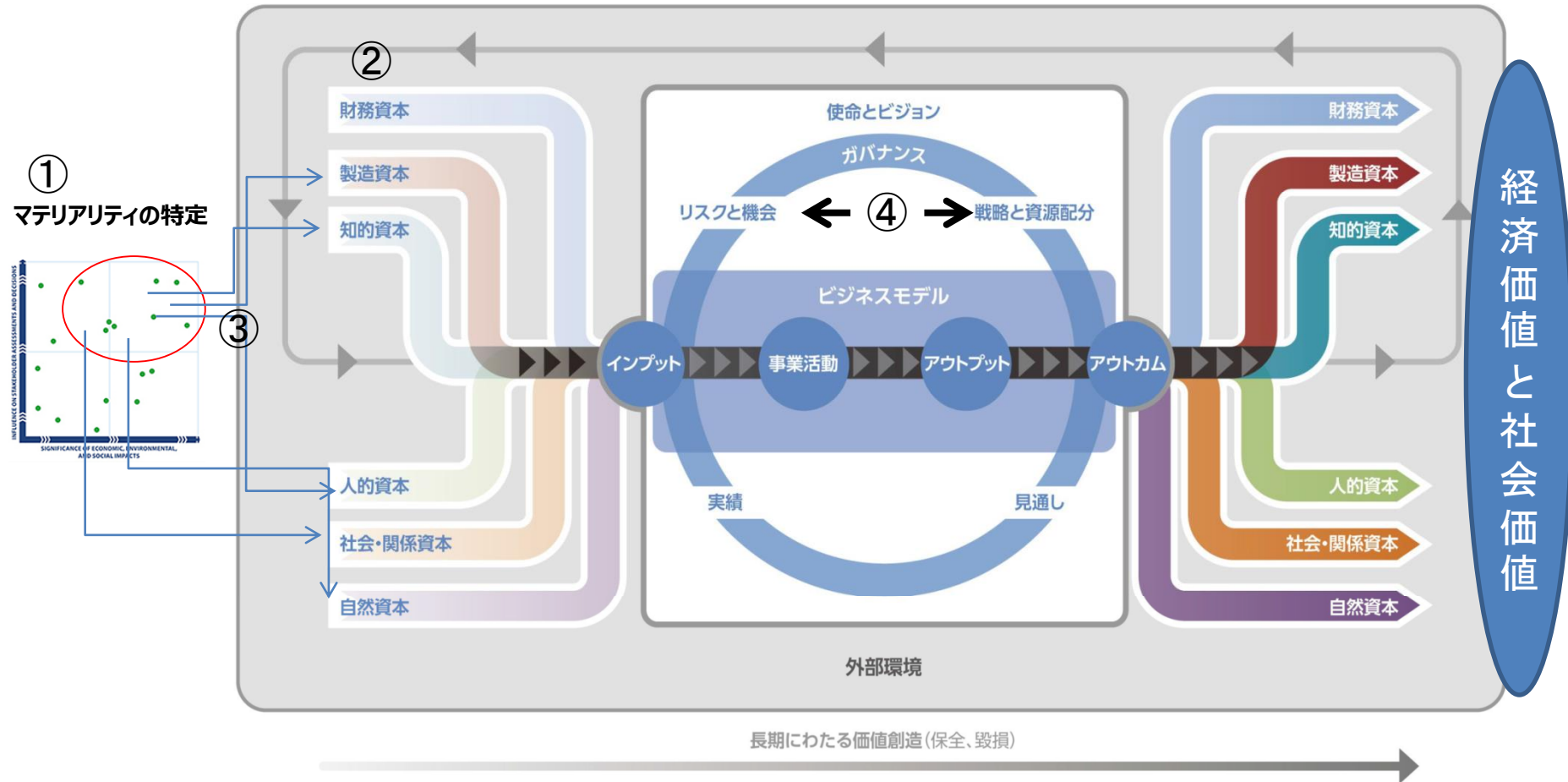
上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである

補充原則2-3①

取締役会は、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、**これらの課題に積極的・能動的に取り組む**よう検討すべきである

サステナブル経営戦略策定プロセス

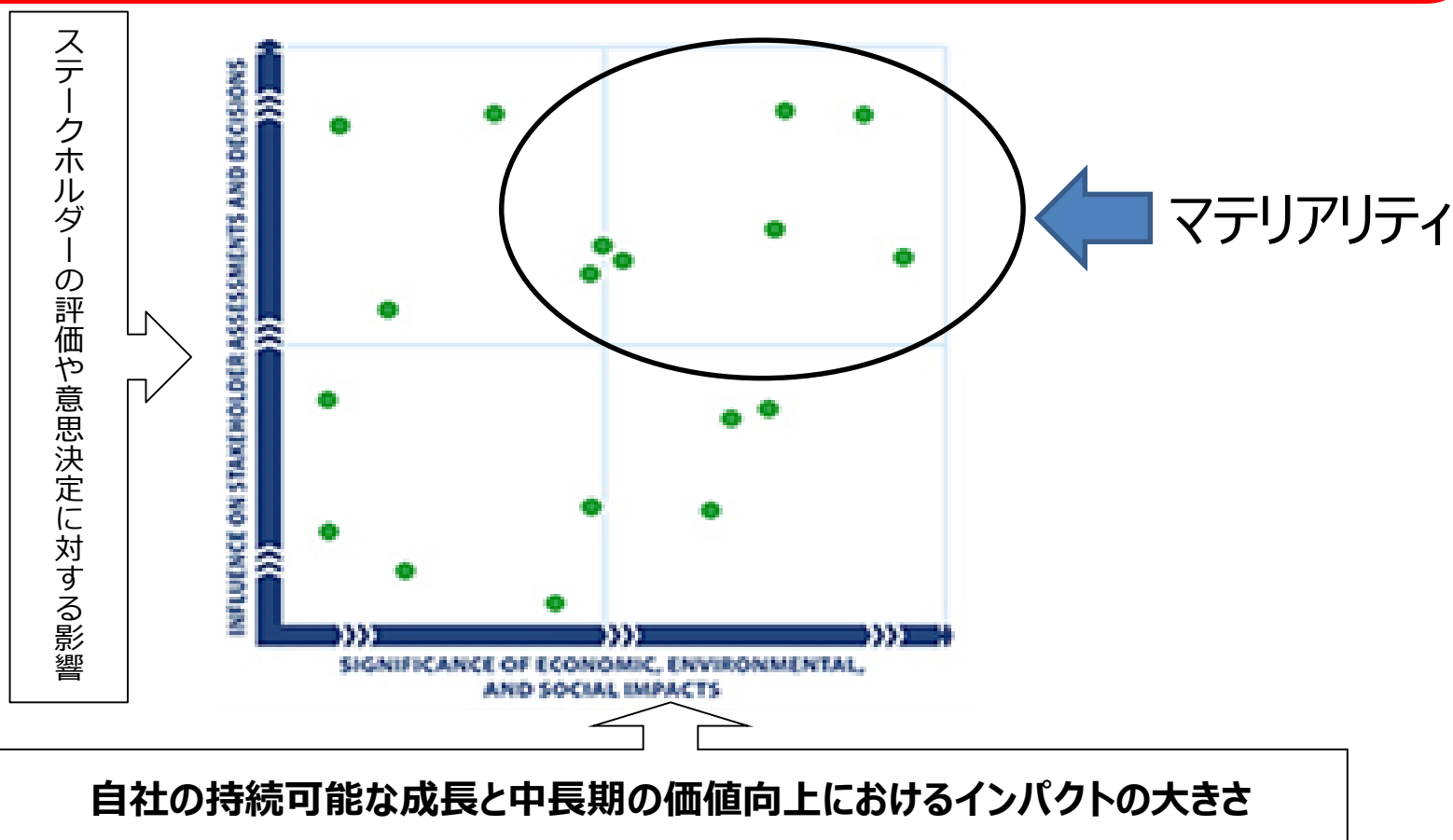
- ① マテリアリティの特定、② 資本の棚卸：「強み」の確認、③ 資本とマテリアリティとの関連付け、④ 中長期経営計画(ESG統合型)の策定など



■ 「IIRC統合報告フレームワーク」を「戦略策定フレームワーク」として活用

①マテリアリティの特定

- マテリアリティ・マトリクスのX軸を「**自社の持続可能な成長と中長期の価値向上におけるインパクトの大きさ**」とする
- 戦略策定における最重要プロセス。特定に当たっては**取締役・経営陣が積極的に参画することが重要**

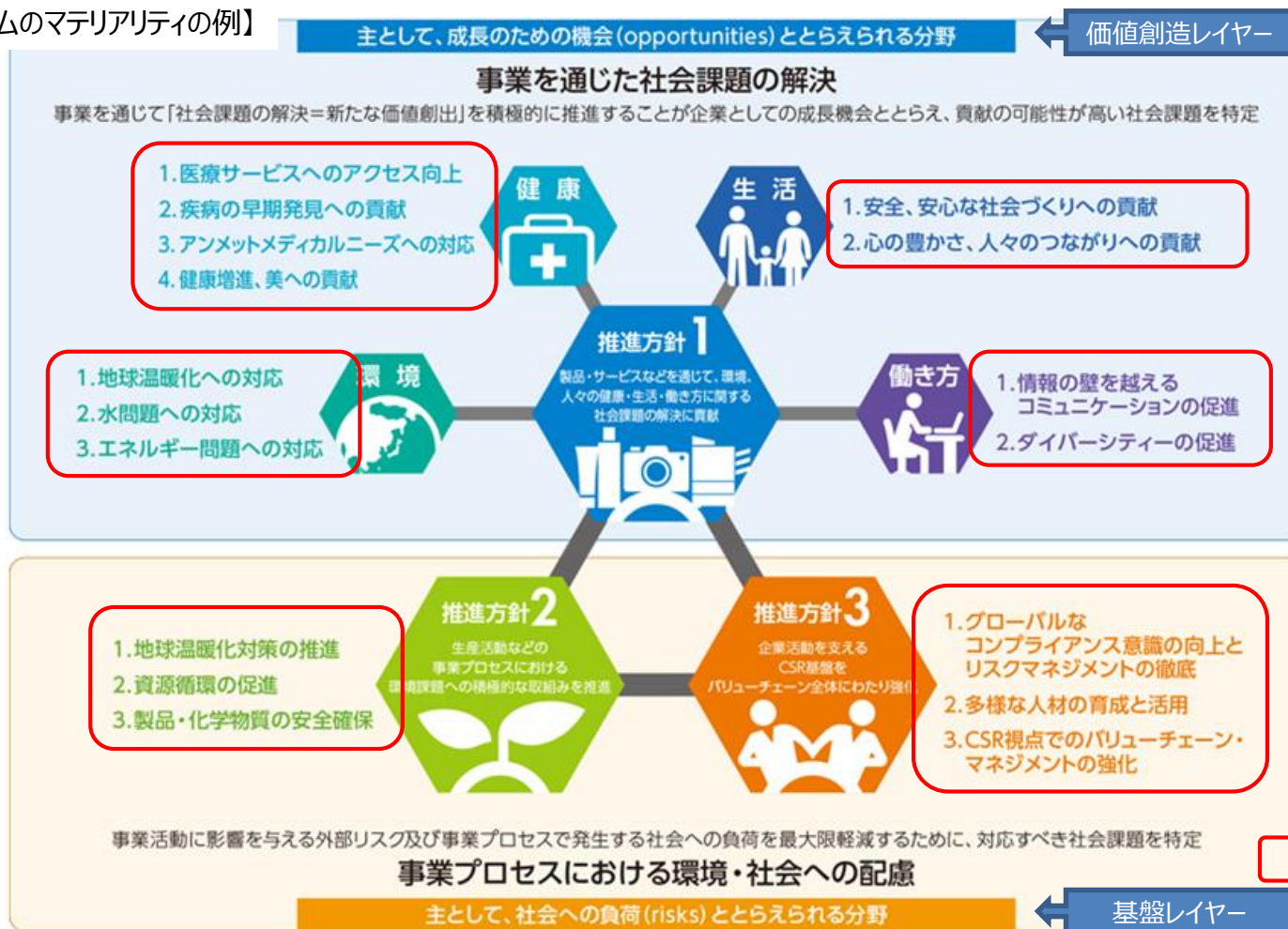


マテリアリティの2つの側面：機会創出と経営基盤

■ マテリアリティには、「成長戦略（機会創出）としてのマテリアリティ」と、「その実現を支える経営基盤としてのマテリアリティ」がある

▶ 前者を「価値創造レイヤー」、後者を「基盤レイヤー」と便宜上呼ぶ

【富士フィルムのマテリアリティの例】



②資本の棚卸：「強み」の確認

- マテリアリティの実現のために、**自社の資本(資産)をどのように配分 (Capital Allocation)** すればよいかの検討 (≒**戦略策定**) が重要
- そのために、**先ず自社の資本(資産)の棚卸**を実施する

IIRCによる「6つの資本」

財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織が製品を生産し、サービスを提供する際に利用可能な資金 ・ 借入、株式、寄付などの資金調達によって獲得される、又は事業活動若しくは投資によって生み出された資金
製造資本	<p>製品の生産又はサービス提供に当たって組織が利用できる製造物(自然物とは区別される)。例えば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 建物 ・ 設備 ・ インフラ(道路、港湾、橋梁、廃棄物及び水処理工場など) ・ 製造資本は一般に他の組織によって創造されるが、報告組織が販売目的で製造する場合や自ら使用するために保有する資産も含む。
知的資本	<p>組織的な、知識ベースの無形資産</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許、著作権、ソフトウェア、権利及びライセンスなどの知的財産権 ・ 暗黙知、システム、手順及びプロトコルなどの「組織資本」
人的資本	<p>人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲、例えば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織ガバナンス・フレームワーク、リスク管理アプローチ及び倫理的価値への同調と支持 ・ 組織の戦略を理解し、開発し、実践する能力 ・ プロセス、商品及びサービスを改善するために必要なロイヤリティ及び意欲であり、先導し、管理し、協調するための能力を含む。
社会関係資本	<p>個々のコミュニティ、ステークホルダー・グループ、その他のネットワーク間又はそれら内部の機関や関係、及び個別的・集合的的幸福を高めるために情報を共有する能力。社会・関係資本には次を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共有された規範、共通の価値や行動 ・ 主要なステークホルダーとの関係性、及び組織が外部のステークホルダーとともに構築し、保持に努める信頼及び対話の意思 ・ 組織が構築したブランド及び評判に関連する無形資産 ・ 組織が事業を営むことについての社会的許諾(ソーシャル・ライセンス)
自然資本	<p>組織の過去、現在、将来の成功の基礎となる物・サービスを提供する全ての再生可能及び再生不可能な環境資源及びプロセス。自然資本には次を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 空気、水、土地、鉱物及び森林 ・ 生物多様性、生態系の健全性

②資本の棚卸：「強み」の確認

- **企業価値向上に大きな影響を及ぼす要因を「強み」（バリュー・ドライバー）として明確化**
- **自社が所有または関連性を持つ資本を洗い出し、分類・整理（「IIRC 6つの資本」に基づく）**
 - 社会関係資本、自然資本など棚卸が困難なものもあるが、全社横断的でオープンな議論を展開しながら実践
 - 経営企画、CSR、研究・開発、マーケティング、新事業開発、営業などの各部門および経営幹部の参画が必須

<資本の棚卸し（ICT企業の例）>

財務資本

- 中長期の財務戦略と高度な経営管理情報システム
- 財務情報（売上、利益、ROE、ROIC、EBITDAなど）

製造資本

- ビジネスの円滑な遂行と変革を支えるICT施設基盤（データセンター、製造工場、グローバルデリバリーセンターなど）

人的資本

- グループ&グローバル人財戦略と人事基盤（ダイバーシティ推進、プロデューサー型人財、高度テクノロジー人財、セキュリティ専門家、人財戦略委員会、人財マネジメント制度など）

知的資本

- 価値創造のための知識基盤（知的財産、特許、研究開発戦略／体制、オープンイノベーション、国際標準化、事業活動を支える様々な知識・ノウハウなど）

社会関係資本

- お客様・ステークホルダーとの信頼関係と共創基盤（お客様・異業種企業・政府・R&D機関・NPO/NGO等とのオープンイノベーション、エコシステムなど）

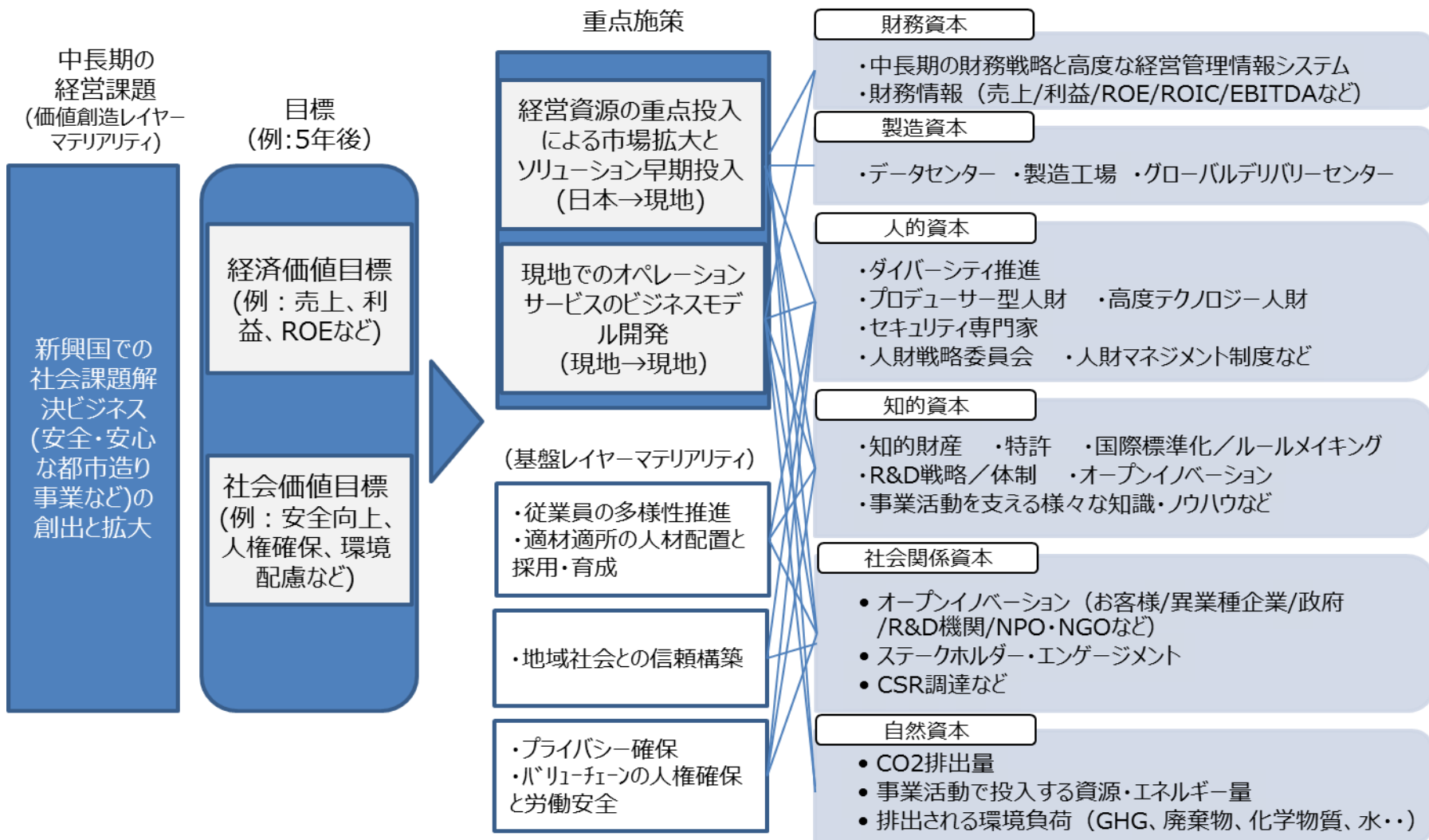
自然資本

- 事業活動における環境負荷低減基盤（CO2排出量、事業活動で投入する資源・エネルギー量、排出される環境負荷（GHG、廃棄物、化学物質、水・・・）など）

③マテリアリティと資本の関連付け（資本の配分・強化）

■ **マテリアリティ実現のためにどのように資本を配分・強化し、ビジネスモデルに投入するかが肝**

- 既存の資本ではマテリアリティの実現に不十分と判断し場合は、新たな資本を拡充（M&Aなど）
- 資本棚卸・配分と並行して、戦略の実効性を最大限高めるための組織設計・人材戦略が重要



④中長期経営計画（ESG統合型）の策定

課題提起

- ◆ 本来、中長期経営計画は、経営戦略実現のための資本配分や戦略シナリオについての経営者の意思を描いたものであるべきだが、多くの日本企業が策定する中期経営計画は、パフォーマンスとしての経済価値目標（売上、利益、ROEなど）に偏重している

提案

- 中長期経営計画（ESG統合型）の策定
 - **戦略実現のシナリオ（価値創造ストーリー）を描く**
 - **マテリアリティの特定、資本の棚卸、マテリアリティと資本のリンク（配分と強化）など**
 - ・ 経済価値（財務）目標と社会価値（非財務）目標の両方を設定
 - ・ 成長戦略（価値創造レイヤーのマテリアリティ）だけでなく、それを下支えする経営基盤（基盤レイヤーのマテリアリティ）の施策も立案
 - ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなど

サステナブル経営戦略 = 中長期経営計画（ESG統合型）

目次

1. サステナブルな価値創造経営モデル
2. サステナブル経営戦略策定とマテリアリティ
- 3. 事例**

事例：NECキャピタルソリューション

- ❑ 経営戦略にマテリアリティが統合されている!?
- ❑ マテリアリティと資本との関連性は見えない

■ マテリアリティの特定

グループビジョンの実現に向けて重要課題(マテリアリティ)を特定

当社グループでは2013年に10年後のありたい姿をとりまとめた「グループビジョン」を策定・発表しました。これは、お客様の課題を解決するソリューションの進化を図ると同時に、それらを通じてお客様と共に社会価値を創出する「CSV経営」を目指すというものです。また、日本のみならず、アジア地域を中心に海外進出するお客様や現地のお客様へのサービスを提供していきます。

このビジョンの実現に向けて、解決すべき重要課題(マテリアリティ)を3つの枠組みで特定しました。同時に、複数ある詳細課題の中から選んだ8つの最優先課題についてはKPI(重要指標)を設定しました。今後はこれらKPIのPDCAを回すと共に、ステークホルダーとの対話を積極的に行うことにより、CSV経営実現に向けて着実に歩みを進めていきます。

当社のマテリアリティ



マテリアリティ特定を経験



*当社が特定したマテリアリティについて、有識者との意見交換を実施しています(→詳細はP11 Column)。

- 社長メッセージ：マテリアリティはCSR課題を論じる文脈で用いられることの多い概念だが、当社では、**企業経営そのものの根幹を握るものと捉え、CSR課題だけでなく経営課題の双方を解決する「経営の羅針盤」**を作成する位置づけで特定作業を実施

事例：NECキャピタルソリューションの「中期計画2017」

4. 中期計画2017 戦略骨子 1/2

① 「コア領域の完成」：強みを活かした当社らしい“サービス”の確立

- NECとの戦略的なパートナーシップの確立と深耕
 - 既存のリース・ファイナンスに加え、当社が取り組む新事業におけるNEC関連ビジネスの着実な遂行
- 独自商流における顧客基盤の拡充
 - ベンダーファイナンス及び顧客深耕・新規開拓を通じて中堅・中小企業向け営業を強化
- 高い利益成長の源泉を確保
 - グローバル事業の加速、多様なアセットにおける成長分野での専門営業の強化、及び金融法人営業を強化

② 「新事業の立ち上げ」：非金融を含め当社らしく持続可能な“新事業”の確立

- 新事業（エネルギー・農業・ヘルスケア・観光）における新ビジネスモデルの確立、及び投融資に留まらない新事業の立ち上げ
- ICT/IoT、非ICT商材を対象とするレンタル事業の展開

事例：NECキャピタルソリューションの「中期計画2017」

4. 中期計画2017 戦略骨子 2/2

③事業戦略を支える経営基盤の強化

- 経営、営業現場双方に対する強力なサポート体制の構築
 - 営業企画機能の強化
 - 営業業務の支援体制強化(法務、審査、会計等)
 - 予算策定やPDCA等の経営管理機能の強化、高度化

- コンプライアンス体制のさらなる強化、業務品質・効率の向上、及び事業戦略の実行に伴う各種リスク管理レベルの向上

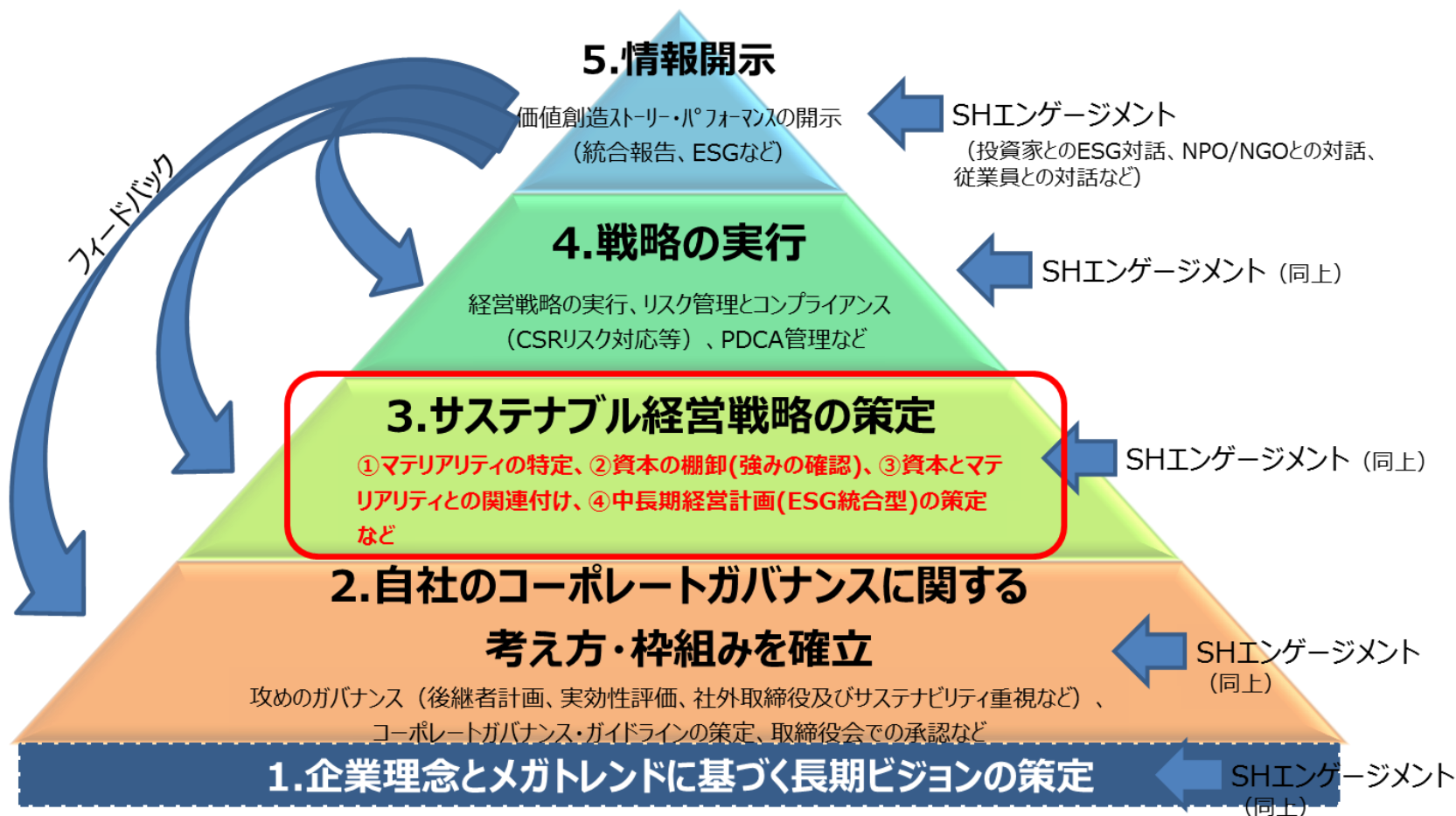
- 管理会計の高度化をはじめとした、適切な意思決定に資する経営管理機能の強化
 - データ活用等による事業・営業面の情報提供

- 従業員満足度向上に向けた人事諸制度の改革
 - 働き方変革、育成体制、評価制度の見直し

【再掲】サステナブルな価値創造経営モデル

長期的視点に立ち、事業環境変化に柔軟に対応しつつも、経営の軸がぶれない、すべてのステークホルダーに配慮した持続的に成長可能なビジネスモデル

社会と企業のサステナブルな成長と中長期の価値創造



SHインゲージメントは、株主・投資家、お客様、従業員、NPO/NGOなど幅広いステークホルダーの声(期待、要請など)を経営に取り入れるための重要なコミュニケーション・ツールであり、1~5のすべてで活用される

【再掲】サマリー（論点とまとめ）

- 企業でCSR経営推進の実務を担ってきた経験から、社会と企業が共に持続的に成長するための必要要件およびそれらを具備した経営モデル（サステナブルな価値創造経営モデル）を提言
- サステナブルな価値創造経営モデルの中核は**経営戦略の策定**であり、その前提となるのが**マテリアリティ（社会と企業の持続可能な成長と価値向上においてインパクトの大きい経営課題）**の特定である
 - ▶ マテリアリティの特定には社会・ステークホルダー視点が重要（ステークホルダーとの対話、エンゲージメントは重要なツール）。その意味ではGRIの考え方が最も有効
 - ▶ 重要な点は、マテリアリティはCSRレポートでの報告項目などではなく「持続可能な経営の重要課題」と捉えること
- マテリアリティは、「**価値創造**」と「**経営基盤**」の2層から構成される。各層において、**リソース・資本の適切な配分および強化**（M&A、組織設計、人材戦略など）が重要であり、これがサステナブル経営戦略策定の肝である

END

ご清聴ありがとうございました！