BOSTON CONSULTING GROUP

報告書

令和2年度産業経済研究委託事業（長期の時間軸を実装した経営と投資家との対話の在り方及び新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業情報開示に関する調査研究）

2021年3月12日

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

事業の背景・実施内容

背景 (仕様書より)

経産省では、「伊藤レポート(2014)」、「伊藤レポート2.0/価値競争ガイダンス(2017年)」と、提言公表・ガイダンス策定を続けてきた。

更に、2019年11月に「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」を設置し、「伊藤レポート」公表以降の５年間の取組成果を振り返りながら、企業や投資家が様々な環境変化に直面する中で、対話を通じた中長期的な企業価値向上を実現するにあたっての諸課題や対応策の検討を実施した。

- 「伊藤レポート」公表後、経営環境の不確実性／社会のサステナビリティの要請が高まり、企業に以下動きが見られている。
  - ① 事業を多角化し、ポートフォリオ経営を推進
  - ② 新規事業創出・イノベーションの種植えを実施
  - ③ ESG/SDGsといった取組等を実施　等
- 一方で、これら取組みは、長期の時間軸の共有がなされていないために投資家から思うような評価を得られていない。
- これを解決するためには、「企業のサステナビリティ」(内部性)と「社会のサステナビリティ」(外部性)を同期化させる経営戦略の立案(「ｻｽﾃﾅﾋﾞﾘﾃｨ・ﾄﾗﾝｽﾌｫｰﾒｰｼｮﾝ(SX)」)が求められている。
- また、「価値協創ガイダンス」を踏まえた具体的な対話の在り方についての検討深掘りも求められている。

実施内容

「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」で指摘されている課題や仮説を裏付けるエビデンスとして、幅広い企業・投資家(含：アセットオーナー)の声を収集・分析する。

- 企業と投資家との対話における課題として、どのようなことを認識しているか
- SXを実践する際に、重要となる具体的な指標・KPIとしてどのようなものを想定しているか　等

加えて、新型コロナウイルスの感染拡大状況を踏まえた開示事例及び開示に関する社内体制についても、調査を実施する。

- 本取組みで重要となるのは、企業から投資家に対する質の高い情報開示
- 気候変動リスクはじめ、中長期的な企業価値向上の観点からは、中長期リスクを管理するガバナンスが重要であり、またそれを積極的に開示することが資本市場からの信頼を得るために必要
- 新型コロナウイルス感染拡大による影響は、中長期且つ不確実なリスクの典型例であり、その開示状況を調査することで、検討に有益な示唆を得ることを期待

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

①海外企業の情報開示事例調査

- 開示資料調査

②国内企業のアンケート・ヒアリング調査

- 調査概要
- 分析の前提
- アンケート結果

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

背景と目的・実施内容

背景

企業の情報開示については、日本企業においても様々な創意工夫がされ始めているが、国内外の投資家から高い評価を受けている企業が少ないのが現状

- ロバート・G・エクルス氏等が行った国ごとの開示資料分析では、統合報告に関する姿勢は称賛されつつも、その質については高い評価とは言えなかった (米国・ブラジル等と同じく下位に位置づけ)
- 同分析では、欧州・南アと大きな差をつけられており、これら企業情報開示先進国と比較すると、改善余地は大きい
- ・また、今般の新型コロナウイルス感染症は社会のみならず企業活動にも影響を及ぼしており、その影響と対応に関する開示が求められている

目的・実施内容

日本企業の情報開示の参考にするべく、海外企業が行っている情報開示のベストプラクティス・ベンチマークを収集する

- アウトプット (各種レポート) の調査に加えて、ヒアリングを通じて、アウトプットを作成するための体制やプロセスまで深掘る

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

開示資料調査対象

国	企業	業種	概要
	❶ Clorox	一般消費財・サービス	主に北米及び中南米諸国に展開し、家庭用洗剤・漂白剤、ペット用品、ドレッシングなど消費財の製造を行う。 売上高67億米ドル、従業員数8,800名。ニューヨーク証券取引所上場。
	❷ Unilever	一般消費財・サービス	米国を中心に、全世界約190か国に展開し、パーソナルケア、家庭用品、食品等の一般消費財の製造・販売を行う。 売上高520億米ドル。従業員数155,000名。ロンドン・アムステルダム・ニューヨーク証券取引所上場。
	❸ United Utilities	公共事業	イギリスを中心に展開し、上下水道網の管理・経営を行う。 売上高19億ポンド。従業員数5,000名。ロンドン証券取引所上場。
	❹ Royal Dutch Shell	エネルギー	全世界70か国以上に展開し、石油・天然ガスの探査・開発及び生産、石油供給や輸送等を行う。 売上高3,449億米ドル。従業員数83,000名。アムステルダム・ロンドン・ニューヨーク証券取引所上場。
	❺ SAP	情報技術	全世界180か国以上に展開し、ビジネス向けコンピュータソフトウェアの開発販売、教育/コンサルティングを行う。 売上高276億ユーロ。従業員数101.000名。フランクフルト・ニューヨーク証券取引所上場。
	❻ Philips	医療機器	70か国以上に展開し、ヘルスケア/医療関連機器の製造・販売を行う。 売上高195億ユーロ。従業員数81,000名。アムステルダム・ニューヨーク証券取引所上場。
	❼ NEDBANK	金融	南アフリカを拠点にアフリカの39か国に展開し、商業銀行業務の他、保険、資産管理等の金融サービスを提供。 売上125億ランド。従業員29,000名。ヨハネスブルク・ナミビア証券取引所上場。
	❽ Novo Nordisk	製薬	全世界約190か国に展開し、医療用医薬品の製造・販売を行う。 売上高520億ユーロ。ロンドン証券取引所上場。

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

調査・分析のポイント

考え方

価値協創ガイダンスも参考に、以下6点を中心に調査・分析を実施

❶概要
- そもそもどのような企業か?
- 上場取引所や準拠ガイドラインは?
- 情報開示に関する外部評価は?

❷価値観
- どのような価値観を持った企業か?
- Purpose, value等が自社ビジネスと結び付けて説明できているか?

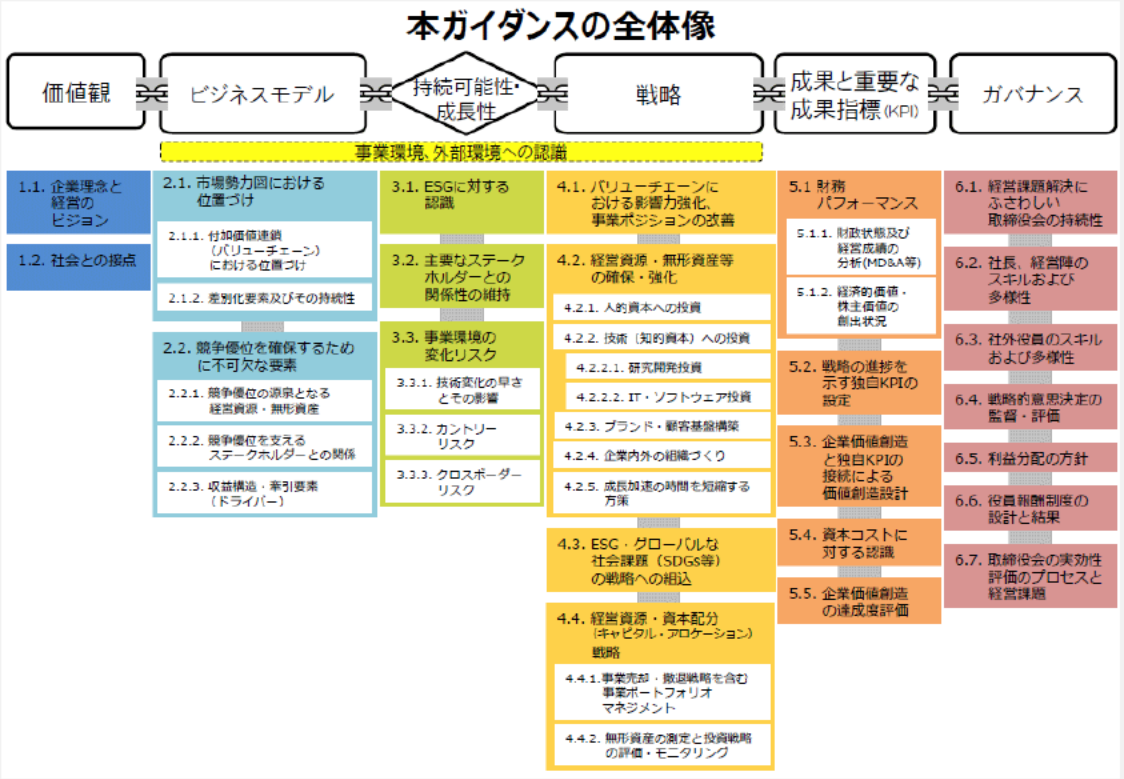
❸ビジネスモデル・戦略
- 自社のビジネスモデルや戦略を分かり易く示すことができているか?
- そこにサステナビリティに関する要素を組み込んで説明できているか?

❹マテリアリティの選定
- マテリアリティ選定のプロセス/妥当性を分かりやすく説明できているか?

❺KPI
- 非財務指標を定量化で/可視化しようとする工夫がみられるか?
- 自社戦略の進捗を示す独自のKPIがを設定しているか?

❻COVID-19
- COVID-19について触れているか?
  - 発行日によるので、そこは要確認
- COVID-19が自社のビジネスモデルや戦略に及ぼす影響を分析・説明できているか?

参考) 価値協創ガイダンスのフレームワーク



Source: 経済産業省『価値協創ガイダンス』

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

(参考) 開示資料調査の出典一覧

調査対象企業	出典	URL
Clorox	Clorox Company Integrated Annual Report 2020	https://annualreport.thecloroxcompany.com/
〃	企業サイト	https://www.thecloroxcompany.com/
Unilever	Annual report	https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/archive-of-annual-report-and-accounts/
〃	Corporate website	https://www.unilever.com/
United Utilities	United Utilities Group PLC Annual Report and Financial Statements	https://www.unitedutilities.com/corporate/investors/results-and-presentations/annual-reports/
〃	企業サイト	https://www.unitedutilities.com/corporate/
Royal Dutch Shell	Annual Report and Accounts 2019	https://reports.shell.com/annual-report/2019/servicepages/disclaimer.php
〃	Sustainability Report 2019	https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/
〃	企業サイト	https://www.shell.com/
SAP	SAP SE Integrated Report 2019	https://www.sap.com/integrated-reports/2019/en.html
〃	2020Half-Year Report	https://www.sap.com/investors/en.html?pdf-asset=be4a47be-a57d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=1
〃	企業サイト	https://www.sap.com/index.html
Philips	Annual Report 2019	https://www.results.philips.com/publications/ar19
〃	企業サイト	https://www.philips.com/global
NEDBANK	NEDBANK website	https://www.nedbank.co.za/content/nedbank/desktop/gt/en/personal.html
〃	Integrated Report	https://www.nedbank.co.za/content/nedbank/desktop/gt/en/investor-relations/information-hub/integrated-reporting.html
〃	Integrated Reporting Committee of South Africa website	https://integratedreportingsa.org/
NovoNordisk	Annual Report 2019	https://www.novonordisk.com/annual-report.html

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

調査・分析のポイント (ヒアリング)

ヒアリング概要

調査対象15社のうち、6社に対して実施

- インタビュイーのavailabilityや業種バランスも踏まえて、事前調査で評価が高かった企業優先で6社を選定
- インタビュイー候補は、直近5ヶ年以内に、CFO、CFO、IR部長等、その企業の情報開示の責任者を経験している人物
  - 但し、直近で大きくレポート形式・内容が変わっている企業については、在任期間は厳しくみる

オンライン会議ツールないし電話を用いて、
60分/社実施

ヒアリングガイド

<背景説明>

<インタビュイー自己紹介>

<具体質問項目>

- レポート作成にあたり、参考にしている基準・ガイダンス
- レポート作成の社内体制およびスケジュール
  - 社内体制とは、中心となる部署および連携している部署、連携の取り方、取締役会の関わり方、承認プロセス等
- 開示資料が複数ある場合には、それぞれの想定利用者
- 直近のレポートにおいて力を入れたポイント、苦労した (悩んだ) ポイント
- 直近のレポートに対する投資家からの反応・コメント
- 近年、投資家から注目が高い非財務情報
- 非財務情報の開示における今後の課題
- 非財務情報の監査の必要性についてどう考えるか
  - 受けていない場合は今後受ける予定はあるか
- COVID-19を踏まえた経営戦略の変化 (あれば)、社内の変化
- その他質問
  - 個社レポートごとに特徴的な点があればその点

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

開示資料調査

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

開示資料調査：
❶ Clorox (米)

❶ Clorox Company: ❶概要

THE CLOROX COMPANY

企業概要

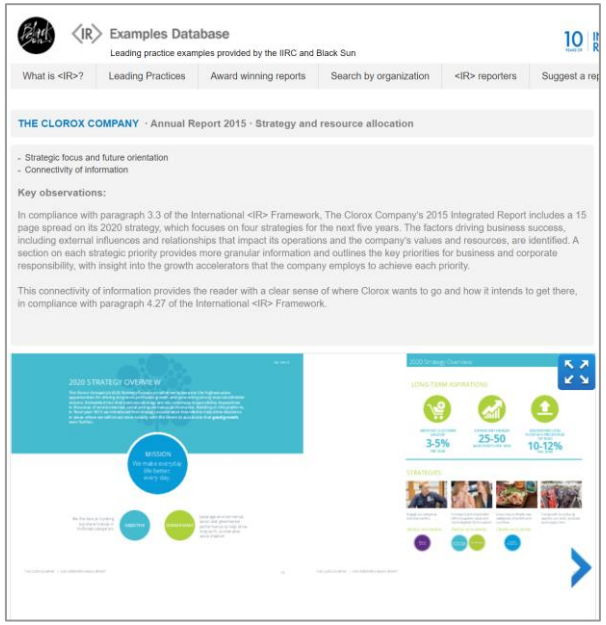
設立年	1913年
事業内容	消費財メーカー。主な製品は家庭用洗剤・漂白剤、ペット用品、ドレッシング等
展開地域	主に北米および中南米諸国で展開
規模	売上高: 67億ドル (2020年度) 従業員数: 約8,800名
上場取引所	ニューヨーク証券取引所 (アメリカ)
準拠している基準・ガイドライン	Public Company Accounting Oversight Board (公開企業会計監視委員会基準)
公表資料	Annual reports

情報開示に対する外部評価

LLC[1)]

- 2019年度のAnnual Report Competitionにおいてアメリカ内トップ40入りを果たす
- 「メッセージの明確さ」「創造性」等の項目で満点の評価を獲得

IIRC[2)]



- 2015年度のIntegrated Reportが好事例として紹介
- 今後5年間の戦略および、その実行方法について明確に記載されている点が評価

1. League of American Communication Professionals (2001年に設立された広報業界のフォーラム); 2. International Integrated Reporting Council (国際統合報告評議会)
Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

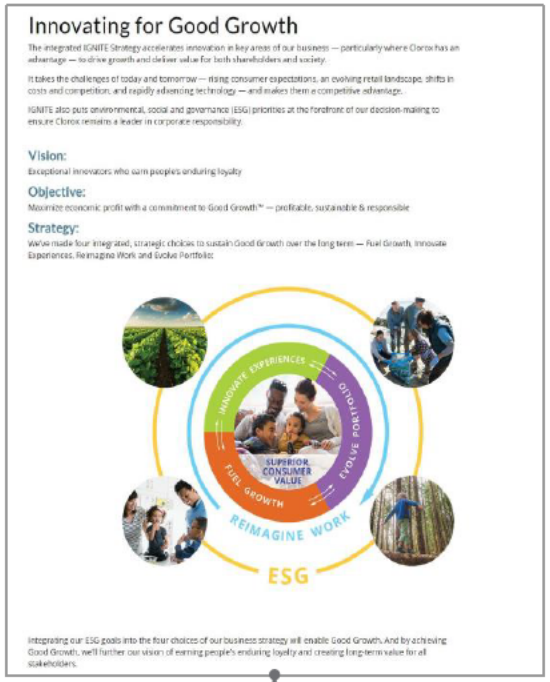
❶ Clorox Company: ❷価値観

THE CLOROX COMPANY

ポイント

統合報告書には、Purpose, Value等について明確な記載はなく、企業ホームページの戦略概要ページに記載

詳細



Innovating for Good Growth

The integrated IGNITE Strategy accelerates innovation in key areas of our business — particularly where Clorox has an advantage — to drive growth and deliver value for both shareholders and society.

It takes the challenges of today and tomorrow — rising consumer expectations, an evolving retail landscape, shifts in costs and competition, and rapidly advancing technology — and makes them a competitive advantage.

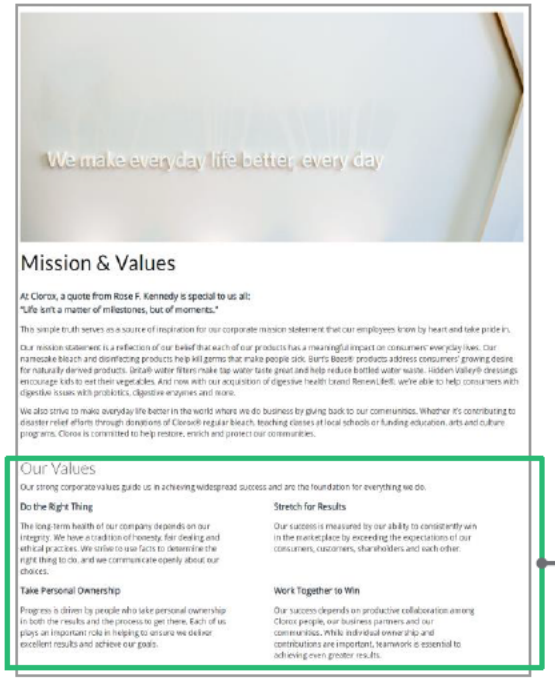
IGNITE also puts environmental, social and governance (ESG) priorities at the forefront of our decision-making to ensure Clorox remains a leader in corporate responsibility.

Vision:
Exceptional innovators who earn peoples enduring loyalty

Objective:
Maximize economic profit with a commitment to Good Growth™ — profitable, sustainable & responsible

Strategy:
We've made four integrated, strategic choices to sustain Good Growth over the long term — Fuel Growth, Innovate Experiences, Reimagine Work and Evolve Portfolio:

Integrating our ESG goals into the four choices of our business strategy will enable Good Growth. And by achieving Good Growth, we'll further our vision of earning people's enduring loyalty and creating long-term value for all stakeholders.



Mission & Values

At Clorox, a quote from Rose F. Kennedy is special to us all:
"Life isn't a matter of milestones, but of moments."

This simple truth serves as a source of inspiration for our corporate mission statement that our employees know by heart and take pride in.

Our mission statement is a reflection of our belief that each of our products has a meaningful impact on consumers' everyday lives. Our namesake bleach and disinfecting products help kill germs that make people sick. Burt's Bees® products address consumers' growing desire for naturally derived products. Brita® water filters make tap water taste great and help reduce bottled water waste. Hidden Valley® dressings encourage kids to eat their vegetables. And now with our acquisition of digestive health brand RenewLife®, we're able to help consumers with digestive issues with probiotics, digestive enzymes and more.

We also strive to make everyday life better in the world where we do business by giving back to our communities. Whether it's contributing to disaster relief efforts through donations of Clorox® regular bleach, teaching classes at local schools or funding education, arts and culture programs, Clorox is committed to help restore, enrich and protect our communities.

Our Values

Our strong corporate values guide us in achieving widespread success and are the foundation for everything we do.

Do the Right Thing

The long-term health of our company depends on our integrity. We have a tradition of honesty, fair dealing and ethical practices. We strive to use facts to determine the right thing to do, and we communicate openly about our choices.

Stretch for Results

Our success is measured by our ability to consistently win in the marketplace by exceeding the expectations of our consumers, customers, shareholders and each other.

Take Personal Ownership

Progress is driven by people who take personal ownership in both the results and the process to get there. Each of us plays an important role in helping to ensure we deliver excellent results and achieve our goals.

Work Together to Win

Our success depends on productive collaboration among Clorox people, our business partners and our communities. While individual ownership and contributions are important, teamwork is essential to achieving even greater results.

経営を方向付けるVisionについて記載

- Vision: Exceptional innovators who earn people's enduring loyalty

Valueとして、以下4つを記載

Do the Right Thing
The long-term health of our company depends on our integrity. We have a tradition of honesty, fair dealing and ethical practices. We strive to use facts to determine the right thing to do, and we communicate openly about our choice.

Stretch for Results
Our success is measured by our ability to consistently win in the marketplace by exceeding the expectations of our consumers, customers, shareholders and each other.

Take Personal Ownership
Progress is driven by people who take personal ownership in both the results and the process to get there. Each of us plays an important role in helping to ensure we deliver excellent results and achieve our goals.

Work Together to Win
Our success depends on productive collaboration among Clorox people, our business partners and our communities. While individual ownership and contributions are important, teamwork is essential to achieving even greater results.

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❶ Clorox Company: ❸ビジネスモデル・戦略(1/2)

THE CLOROX COMPANY

ポイント

中期戦略として "IGNITE戦略" を策定、売上成長率やEBITマージン等の財務的目標を明確に提示

目標達成するための重点戦略を4つに絞って説明することで、企業がどういった方向に、どのように進もうとしているのかがわかりやすくなっている

さらに、ビジネス目標にESG目標を追加することで、持続可能な成長であることを示している

詳細

会社をナビゲートし、意思判断にも活用している "IGNITE戦略" を財務的目標と目標達成のための重点戦略が1枚に集約され、全体像の把握がしやすいようにしている

- 「顧客価値」を最も中心に据えた上でビジネス目標やESG目標に落とし込まれていること図式化して提示

- 投資家が注目する財務目標を「売上成長率」「EBITマージン」「フリーキャッシュフロー」の3つに絞って提示

- ビジネス目標を達成するための重点戦略として4つの領域に注力することを記載し、何をするのかをわかりやすくしている

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❶ Clorox Company: ❸ビジネスモデル・戦略(2/2)

THE CLOROX COMPANY

ポイント

重点取組領域については、当年度に行った具体的な取組み内容と成果をビジュアルも使い分かりやすく掲示

詳細

IGNITE STRATEGY

Building on our previous 2020 Strategy, IGNITE aims to strengthen our advantage through strategic business choices and fully integrated environmental, social and governance goals to drive Good Growth. With people at the center, the IGNITE strategy is focused on driving growth and delivering value for both shareholders and society.

VISION

OBJECTIVE

IGNITE STRATEGY ANNUAL FINANCIAL GOALS

GROW
Net Sales +2% to 4%

EXPAND
EBIT Margin +25 to 50 Basis Points

DELIVER
Free Cash Flow as % of Sales 11% to 13%

STRATEGIC CHOICES

FUEL GROWTH

INNOVATE EXPERIENCES

REIMAGINE WORK

EVOLVE PORTFOLIO

- 重点取組領域として、Fuel Growth, Innovate Experiences, Reimagine work, Evolve Portfolioの4つを掲げる

各取組み領域の詳細内容については、別ページに記載

FUEL GROWTHの取組み内容詳細

HOW WE'RE EXECUTING OUR IGNITE STRATEGY

FUEL GROWTH

FUEL GROWTH

FUEL GROWTH

FUEL GROWTH

洗浄工場の転換により、プラスチック包装や水使用量を削減

一部製品で包装材の使用量を削減し、約300万ドルを節約

在庫管理を効率化し、280万ドルのコスト削減と500万ドルの在庫を削減

サプライチェーンの効率化により、約250万ドルのコスト削減

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❶ Clorox Company: ❹マテリアリティの選定

THE CLOROX COMPANY

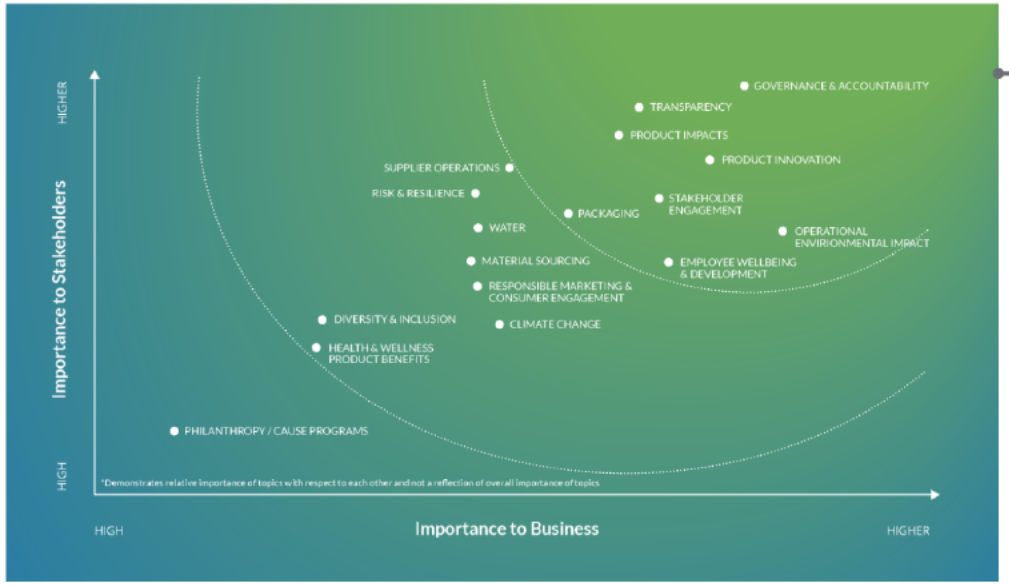
ポイント

マテリアリティの決定プロセス及び、
最終的な優先トピックスをマトリクスを
用いて掲示

一般的なMaterialityではなく、
Corporate Responsibility Topics
という独自の用語を用いることで、
非財務事項に対する真摯な取組みを
アピール

詳細

Key Corporate Responsibility Topics and Matrix



Some companies use the term "materiality" in referencing important corporate responsibility or sustainability priorities. In the U.S., the term "materiality" is more often related to key financial information that can impact investment decisions. Since we're a U.S.-based company, we don't want to confuse matters. That's why we refer to the most important corporate responsibility issues as "corporate responsibility priorities."

We worked with a third party on assessing our corporate responsibility priorities — capturing key inputs from 2020 Strategy, which includes corporate responsibility commitments, as well as feedback from employees and external stakeholders. Starting with a broad set of about 200 relevant corporate responsibility topics from resources including Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) G4, Sustainability Accounting Standards Board (SASB) and Clorox-specific strategy documents, our team conducted working sessions as well as employee and external stakeholder interviews during an eight-month period to streamline the 200 topics even further. Eventually we got to a list of 17 corporate responsibility priorities that we and our stakeholders believe are right for Clorox.

マテリアリティの関する評価結果を、Importance to stakeholders× Importance to Businessの2軸で記載

Materialityではなく、Corporate Responsibility Topicsと表記する理由について記載
- 米国では、Materialityは財務的情報に対して用いられることが多いため、混同されないように独自の表記を実施

プライオリティの決定プロセスについて記載
- DJSI, GRI, SASB当から、200程度幅広に関連するcorporate responsibility トピックをリストアップ
- 約8ヶ月間に渡り、社内の担当チームと従業員・外部ステークホルダーで議論を行い、200のトピックの絞り込みを実施
- 最終的にステークホルダー合意の下、優先すべき17のトピックを決定

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❶ Clorox Company: ❺KPI(1/2)

THE CLOROX COMPANY

ポイント

中期経営戦略でも中核に "人" を据えており、人に関する指標については、細かな数字を開示している

- 独自指標としては企業年金における「退職者の所得置換率」等も設定されており、退職後も含めたケアを実施

詳細

"人"を戦略の中心に据えていることをアピールするため、全45ページの統合報告書のうち3ページをPEOPLE関連のKPIに充てている

PEOPLE

Help our consumers and employees through purpose-led choices that enhance well-being.

EMPLOYEE WELL-BEING

PHYSICAL
World-Class Workplace Safety[1]
0.58
RECORDABLE INCIDENT RATE

SOCIAL
Best-in-Class Employee Engagement[2]
88%
EMPLOYEE ENGAGEMENT

Parity Inclusion Across the Company
80% WOMEN (GLOBAL) Inclusion Index[3]
75% ETHNIC MINORITIES (U.S.) Inclusion Index[3]
78% TOTAL CLOROX (GLOBAL) Inclusion Index[3]

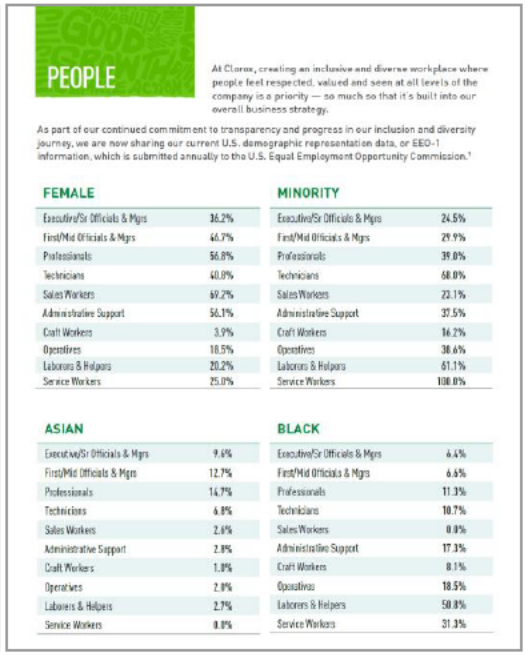
PROFESSIONAL
Workforce Diversity
ETHNIC MINORITIES (U.S.)
30% NONPRODUCTION MANAGERS
34% NONPRODUCTION EMPLOYEES
WOMEN (GLOBAL)
44% NONPRODUCTION MANAGERS
51% NONPRODUCTION EMPLOYEES

Diversity in Corporate Governance
33% MINORITY BOARD MEMBERS
33% FEMALE BOARD MEMBERS
43% FEMALE CLOROX EXECUTIVE COMMITTEE MEMBERS
21% MINORITY CLOROX EXECUTIVE COMMITTEE MEMBERS

FINANCIAL
Retirement Readiness[4]
64% INCOME REPLACEMENT RATIO

CONSUMER WELL-BEING
Enhanced Well-Being Through Our Brands
+6.5M
NUMBER OF OUR WELLNESS-RELATED PRODUCT CATEGORIES IN U.S. HOMES FY17

SOCIETAL WELL-BEING
$147M
SPENDING WITH DIVERSE SUPPLIERS[5]



PEOPLE

At Clorox, creating an inclusive and diverse workplace where people feel respected, valued and seen at all levels of the company is a priority — so much so that it's built into our overall business strategy.

As part of our continued commitment to transparency and progress in our inclusion and diversity journey, we are now sharing our current U.S. demographic representation data, or EEO-1 information, which is submitted annually to the U.S. Equal Employment Opportunity Commission.[1]

FEMALE

Executive/Sr Officials & Mgrs	36.2%
First/Mid Officials & Mgrs	46.7%
Professionals	56.8%
Technicians	40.0%
Sales Workers	69.2%
Administrative Support	56.1%
Craft Workers	3.9%
Operatives	18.5%
Laborers & Helpers	20.2%
Service Workers	25.0%

MINORITY

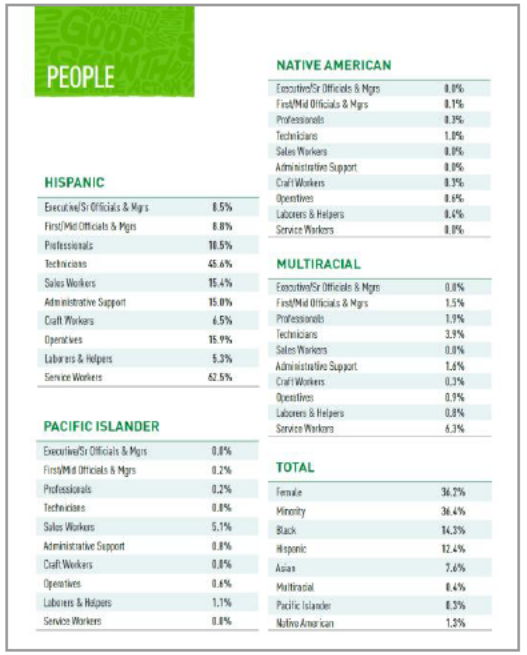
Executive/Sr Officials & Mgrs	24.5%
First/Mid Officials & Mgrs	29.9%
Professionals	39.0%
Technicians	60.0%
Sales Workers	23.1%
Administrative Support	37.5%
Craft Workers	16.2%
Operatives	38.6%
Laborers & Helpers	61.1%
Service Workers	100.0%

ASIAN

Executive/Sr Officials & Mgrs	9.6%
First/Mid Officials & Mgrs	12.7%
Professionals	14.7%
Technicians	6.8%
Sales Workers	2.6%
Administrative Support	2.8%
Craft Workers	1.0%
Operatives	2.0%
Laborers & Helpers	2.7%
Service Workers	0.0%

BLACK

Executive/Sr Officials & Mgrs	6.4%
First/Mid Officials & Mgrs	6.6%
Professionals	11.3%
Technicians	10.7%
Sales Workers	0.0%
Administrative Support	17.3%
Craft Workers	8.1%
Operatives	18.5%
Laborers & Helpers	50.0%
Service Workers	31.3%



PEOPLE

HISPANIC

Executive/Sr Officials & Mgrs	8.5%
First/Mid Officials & Mgrs	8.8%
Professionals	10.5%
Technicians	45.6%
Sales Workers	15.4%
Administrative Support	15.0%
Craft Workers	6.5%
Operatives	15.9%
Laborers & Helpers	5.3%
Service Workers	62.5%

PACIFIC ISLANDER

Executive/Sr Officials & Mgrs	0.0%
First/Mid Officials & Mgrs	0.2%
Professionals	0.2%
Technicians	0.0%
Sales Workers	5.1%
Administrative Support	0.0%
Craft Workers	0.0%
Operatives	0.6%
Laborers & Helpers	1.1%
Service Workers	0.0%

NATIVE AMERICAN

Executive/Sr Officials & Mgrs	0.0%
First/Mid Officials & Mgrs	0.1%
Professionals	0.3%
Technicians	1.0%
Sales Workers	0.0%
Administrative Support	0.0%
Craft Workers	0.3%
Operatives	0.6%
Laborers & Helpers	0.4%
Service Workers	0.0%

MULTIRACIAL

Executive/Sr Officials & Mgrs	0.8%
First/Mid Officials & Mgrs	1.5%
Professionals	1.9%
Technicians	3.9%
Sales Workers	0.0%
Administrative Support	1.6%
Craft Workers	0.3%
Operatives	0.9%
Laborers & Helpers	0.8%
Service Workers	6.3%

TOTAL

Female	36.2%
Minority	36.4%
Black	14.3%
Hispanic	12.4%
Asian	7.6%
Multiracial	0.4%
Pacific Islander	0.3%
Native American	1.3%

- 記載されている指標は「インシデント発生率」「従業員エンゲージメント」「ダイバーシティに関する指標」等一般的なものが主である
- 独自の指標として企業年金における「退職者の所得置換率(年金給付額の退職直線の給与に対する割合)」等も設定されており、退職者も含めたケアを行っていることをアピール

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❶ Clorox Company: ❺KPI(2/2)

THE CLOROX COMPANY

ポイント

SDGsおよびESG関連の指標は、基準としているルール等と併記し、何にどの程度準拠しているのかを明示

詳細

温室効果ガスのガスの排出量の場合「二酸化炭素の排出量」を指標とし、基準が「世界資源研究所」や「GHGプロトコル」等である事を記載

EXHIBIT A:

THE CLOROX COMPANY SCHEDULE OF SELECTED QUANTITATIVE PERFORMANCE INDICATORS FOR THE YEAR ENDED DEC. 31, 2019, OR JUNE 30, 2020

INDICATOR NAME	SCOPE	UNIT	VALUE[1]	CRITERIA
Scope 1 Greenhouse Gas (GHG) Emissions[2,3,4]	Global	Absolute metric tonnes carbon dioxide equivalent (tCO2e)	64,484	The World Resources Institute/ World Business Council for Sustainable Development (WRI/WBCSD) Greenhouse Gas (GHG) Protocol Corporate Standard
Scope 2 GHG Emissions, location-based-method[2,4,5]	Global		170,370	WRI/WBCSD GHG Protocol Corporate Standard, GHG Protocol Scope 2 Guidance
Scope 2 GHG Emissions, market-based-method[2,4,5]	Global		170,370	
Scope 3 GHG Emissions[2,4]	See footnote[6]		283,651	WRI/WBCSD GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Standard
Energy consumption[2,4]	Global	Absolute megawatt hours (MWh) 2019	666,112	Refer to criteria for Scope 1 & 2 GHG Emissions above
Water consumption[2,4]	Global	Absolute megaliters of water consumed 2019	2,904	Global Reporting Initiative (GRI) Standard 303 and Management's criteria as follows: Water consumption includes water at all global manufacturing sites, offices and research development centers used in 1) products sold to customers, 2) the manufacturing process, 3) irrigation and 4) water consumed by employees during office hours for personal needs (e.g., restrooms, break rooms). Water sources include city/municipal, well, lake, river and stormwater.
Workforce demographics/ diversity metrics[7]	See right for metric scope	Percentage minority non-production employees in U.S.[8]	34%	OSHA Regulation 1920.2(d) and Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) — Instruction Booklet EEO-1 and EEO Terminology defines "Employee" as an individual who is employed in a business of his employer which affects commerce. The Equal Employment Opportunity Commission defines "Minority" as any race that is not white (Asian; Black; Latino; Native American; Native Hawaiian; or Two or More). Management's criteria as follows: "Manager" is defined as an "employee" at Grade 27 or above for U.S. employees and Grade 26 or above for international employees with regard to Clorox's Human Resources (HR) compensation structure. "Production Employee" is defined as an employee at Grade 19 or below with regard to Clorox's HR compensation structure (international and U.S.). "Non-Production Employee" is defined as an employee at Grade 20 or above with regard to Clorox's HR compensation structure (international and U.S.). In certain circumstances, nonproduction employees may be classified below Grade 20 based on type of work performed.
		Percentage minority non-production managers in U.S.[9]	30%	
		Percentage female non-production employees globally[8]	51%	
		Percentage female non-production managers globally[9]	44%	
		Percentage female Board of Directors	33%	
		Percentage minority Board of Directors	33%	
		Percentage female Executive Committee members	43%	
U.S. product donations[3,9]	U.S. only	Value of products donated in U.S. dollars	$13.4 million	GRI 201-1a ii. Economic value distributed (community investments) Management's definition as follows: U.S. product donations refer to those donations used to aid in disaster relief or to support schools, food banks and other nonprofit organizations. Value is derived from current-year average truckload price of the product donated. Truckload prices are based on volume ordered and shipped.
Recordable incident rate[10]	Global	Recordable incident rate (RIR)	0.58	Occupational Health and Safety Administration (OSHA) Regulation (Standards – 29 CFR) Part 1904 "Recording and Reporting Occupational Injuries and Illness"

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

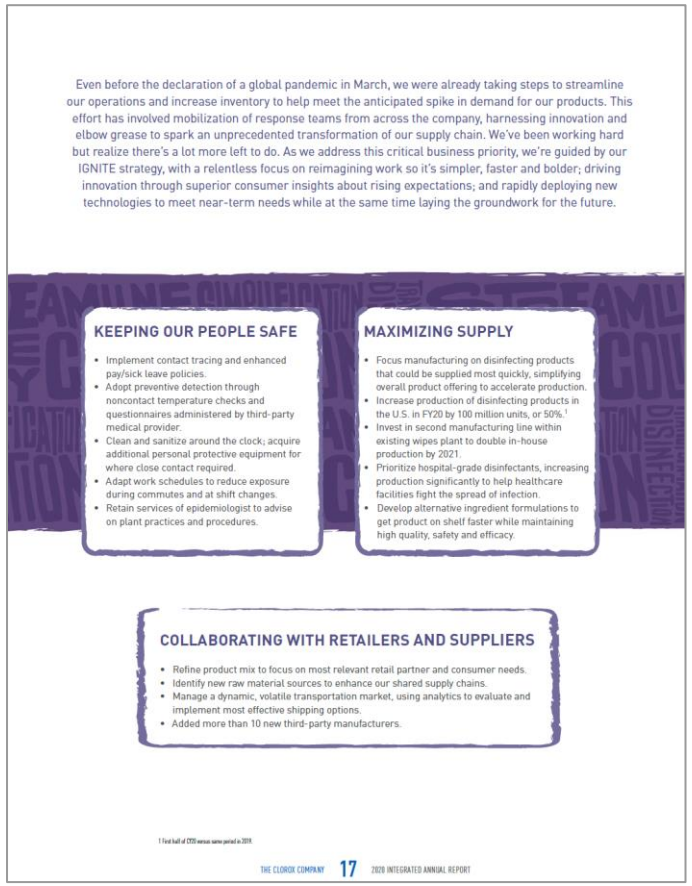
❶ Clorox Company: ❻COVID-19

THE CLOROX COMPANY

ポイント

コロナへの対応については、3つの対応策を記載

詳細



Even before the declaration of a global pandemic in March, we were already taking steps to streamline our operations and increase inventory to help meet the anticipated spike in demand for our products. This effort has involved mobilization of response teams from across the company, harnessing innovation and elbow grease to spark an unprecedented transformation of our supply chain. We've been working hard but realize there's a lot more left to do. As we address this critical business priority, we're guided by our IGNITE strategy, with a relentless focus on reimagining work so it's simpler, faster and bolder; driving innovation through superior consumer insights about rising expectations; and rapidly deploying new technologies to meet near-term needs while at the same time laying the groundwork for the future.

KEEPING OUR PEOPLE SAFE

- Implement contact tracing and enhanced pay/sick leave policies.
- Adopt preventive detection through noncontact temperature checks and questionnaires administered by third-party medical provider.
- Clean and sanitize around the clock; acquire additional personal protective equipment for where close contact required.
- Adapt work schedules to reduce exposure during commutes and at shift changes.
- Retain services of epidemiologist to advise on plant practices and procedures.

MAXIMIZING SUPPLY

- Focus manufacturing on disinfecting products that could be supplied most quickly, simplifying overall product offering to accelerate production.
- Increase production of disinfecting products in the U.S. in FY20 by 100 million units, or 50%.[1]
- Invest in second manufacturing line within existing wipes plant to double in-house production by 2021.
- Prioritize hospital-grade disinfectants, increasing production significantly to help healthcare facilities fight the spread of infection.
- Develop alternative ingredient formulations to get product on shelf faster while maintaining high quality, safety and efficacy.

COLLABORATING WITH RETAILERS AND SUPPLIERS

- Refine product mix to focus on most relevant retail partner and consumer needs.
- Identify new raw material sources to enhance our shared supply chains.
- Manage a dynamic, volatile transportation market, using analytics to evaluate and implement most effective shipping options.
- Added more than 10 new third-party manufacturers.

1 First half of CY20 versus same period in 2019.

THE CLOROX COMPANY 17 2020 INTEGRATED ANNUAL REPORT

コロナへの対応策として大きく3つを記載

従業員の安全を確保
- 連絡先の追跡および有給/傷病休暇のポリシーを強化
- 検温と医療機関の問診による予防・検知を実施
- 24時間体制での清掃・除菌の実施 等

供給の最大化
- 消毒用製品の生産性を高めるために、工程を簡素化し最も迅速に対応できるように注力する
- アメリカでの消毒用製品の生産を50%増加させる
- 既存工場に新たな製造ラインを作り内製化を倍増する 等

小売り・サプライヤーとの連携強化
- 最も関連性の高い小売店や消費者ニーズに焦点を当て、製品構成を変更する
- サプライチェーン強化のため、新たな原材料の供給源を探す
- 分析により、不安定な市場に対しても効果的な出荷管理を行う

等

Source: Clorox Company Integrated Annual Report 2020、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

開示資料調査：
❷ Unilever(英・蘭)

❷ Unilever: ❶概要

企業概要

設立年	1930年
事業内容	パーソナルケア、家庭用品、食品等の 一般消費財の製造・販売
展開地域	約190ヶ国
規模	売上高: 520億ユーロ (2019年度) 従業員数: 155,000名
上場取引所	ロンドン証券取引所 (イギリス) アムステルダム証券取引所 (オランダ) ニューヨーク証券取引所 (アメリカ)
準拠している 基準・ガイドライン	UNGC index GRI index CDP index
公表資料	Annual report

情報開示に対する外部評価

様々な評価機関より多数受賞

- FTSE4Good Sir Mervyn Pedelty Award受賞
  - 環境・社会への貢献を事業戦略に織り込んでいる点を評価
- PwCによる企業報告賞(Building Public Trust in Corporate Reporting Award for Excellence in Reporting)を複数回受賞
  - サステナビリティと事業戦略の深いレベルでの統合を評価
  - サステナビリティ目標の達成に向けて従業員を動機づける方法に関する詳細な開示も高く差欠く評価された
  - 審査員評:"This report shows the potential for a truly global business to impact the world positively, by acting in a responsible way that builds trust through a commitment to sustainability"
- ICSA Award受賞
  - "Best Sustainability and Stakeholder Disclosure FTSE 100 Award" 獲得
- ICAEW Award受賞
  - 製品を財務面・サステナビリティ面の両方で評価する方法論・ツールの開発について評価

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❷ Unilever: ❷価値観

ポイント

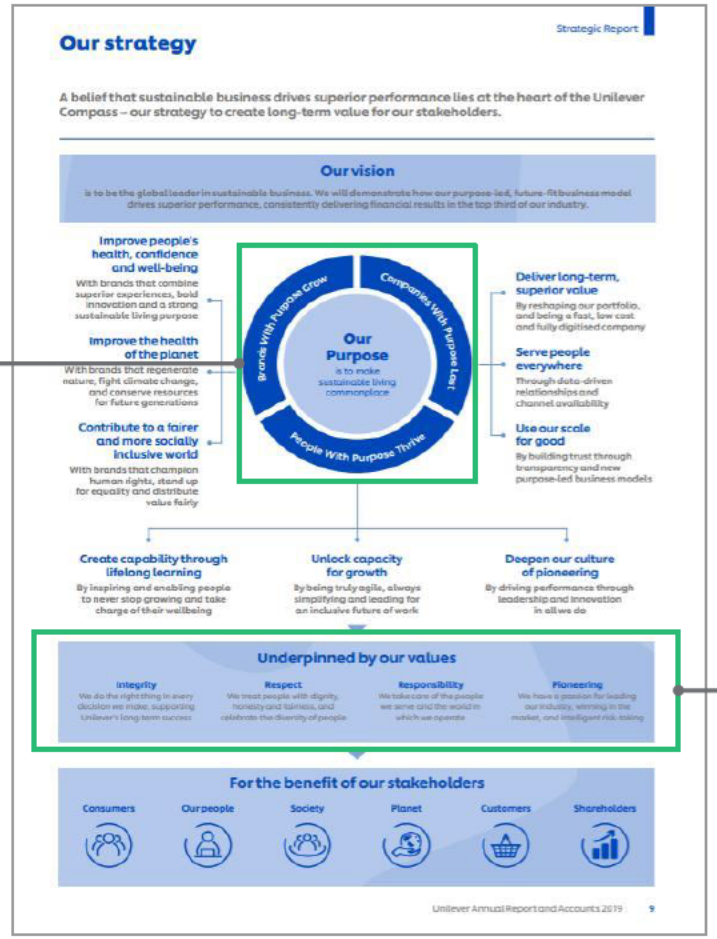
自社の戦略と関連付け、Purpose
およびそれを下支えするValueを記載

Purposeは戦略の最も中心に記載する
等、視覚的にもPurpose, valueが
戦略実行において担う役割を
分かりやすく記載

詳細

戦略の最も中心に位置するものとして、
Purposeを記載

- Our purpose is to make sustainable living commonplace



戦略を下支えするValueとして、
以下の4つを掲げる

Integrity
- We do the right thing in every decision we make, supporting Unilever's long-term success

Respect
- We treat people with dignity, honesty and fairness, and celebrate the diversity of people

Responsibility
- We take care of the people we serve and the world in which we operate

Pioneering
- We have a passion for leading our industry, winning in the market, and intelligent risk-taking

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❷ Unilever: ❷ビジネスモデル・戦略 (1/3)

ポイント

"Unilever Compass" のもと、持続可能な暮らしの実現にあたって取り組む3領域・9戦略テーマを提示

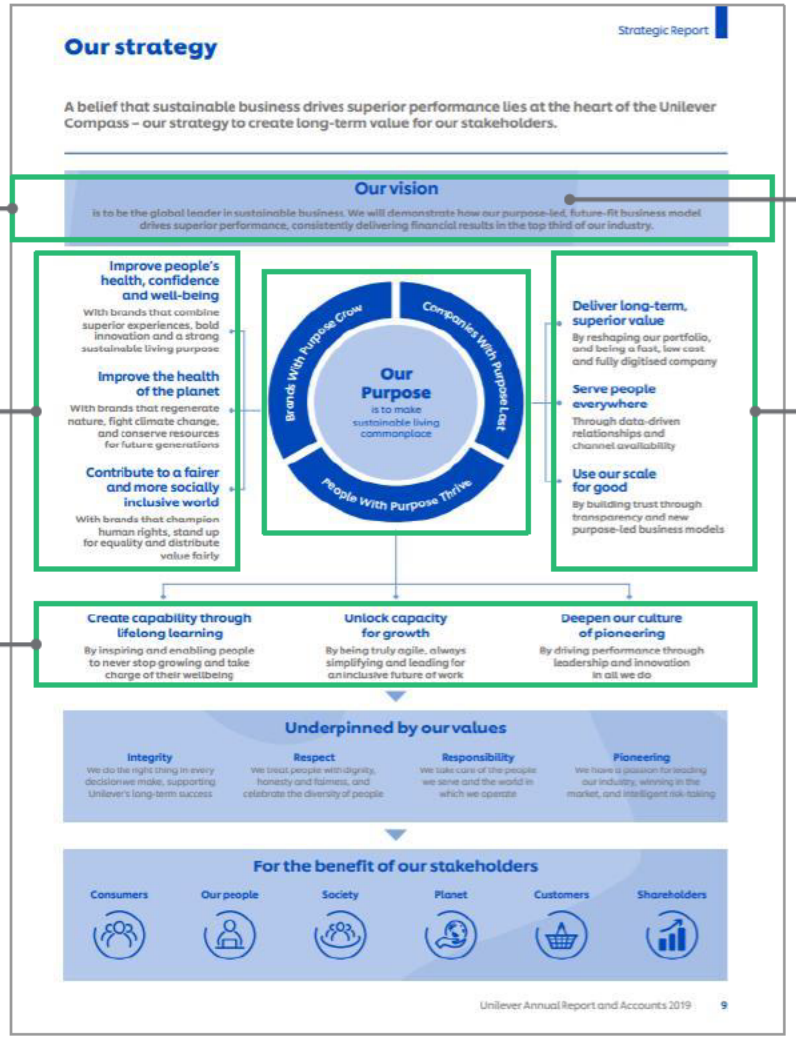
- ブランドの成長
  - 人々の健康・自信・幸福を支える
  - 地球環境の改善
  - より公平かつ包括的な社会への貢献
- 企業の持続
  - ポートフォリオ再構築や、高成長・低コスト化等による持続的価値提供
  - 高いシェアの獲得・維持
  - 社会的意義の保持
- 人々の成功
  - 長期的成長のサポート
  - アジャイルかつインクルーシブな労働環境の整備
  - イノベーションを目指すカルチャーの深化

詳細

持続可能な事業運営におけるグローバルリーダーとして、持続可能なビジネスモデルが優れたパフォーマンスを生むことを証明する、というビジョンを掲げる

「目的をもったブランドは成長する」という信念のもと、人々の幸福や、地球環境、社会への貢献を戦略として掲げる

「目的をもった人々は成功する」という信念のもと、人々の成長や幸福、寄与する労働環境やカルチャーの整備を推進



「持続可能な暮らしを当たり前に」というPurposeと、それを支える3つの信念から構成される "Unilever Compass" を戦略の中心に位置付ける

「目的をもった企業は持続する」という信念のもと、ポートフォリオの再編等による長期的な価値提供、市場への浸透、"purpose-led" なビジネスモデルの創造による顧客や社会との信頼関係構築を掲げる

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❷ Unilever: ❷ビジネスモデル・戦略 (2/3)

ポイント

価値創出プロセスにおける、自社の有するアセット・事業プロセス・創出された価値の関連性を明記

- 事業運営上重要となるステークホルダー (従業員や取引先等) や、資源 (原材料、有形/無形資産…) が、事業プロセスの中でどのように活用され、どのような価値の創出につながっているかを図示
- 創出された価値は6種類のステークホルダー (消費者、従業員、社会…) に紐づき、SDGsとも対応

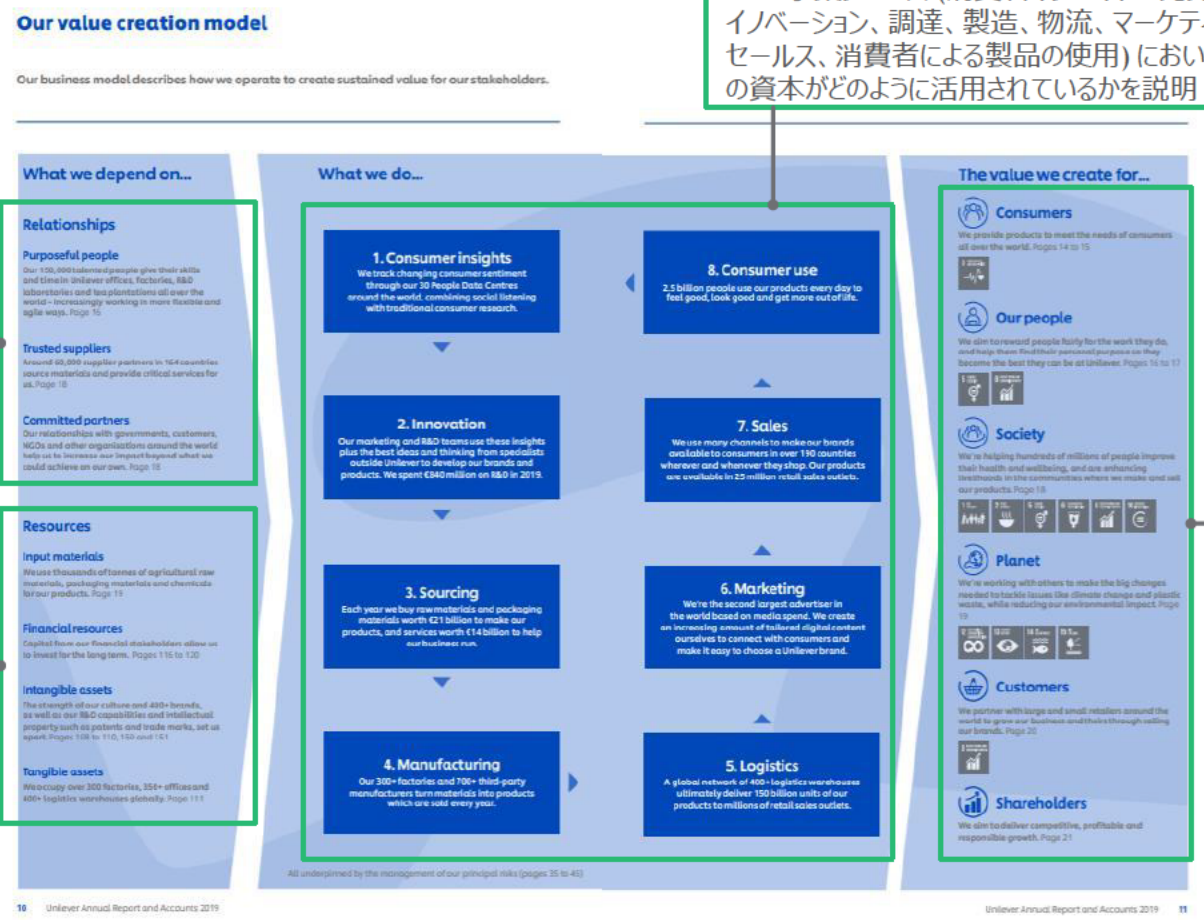
詳細

事業運営上重要となるステークホルダーとの関係性について記載 (従業員、原材料等のサプライヤー、小売等のパートナー)

自社がビジネスにおいて活用する資源について記載 (原材料、財務資本、無形資産、有形資産)

※無形資産…カルチャー、ブランド等

8つの事業プロセス (消費者インサイトの発見、イノベーション、調達、製造、物流、マーケティング、セールス、消費者による製品の使用) において、7つの資本がどのように活用されているかを説明



ビジネスの結果として、6つのステークホルダー (消費者、従業員、社会、地球、取引先、株主) に対し、どのような価値が提供されているかを示している

- SDGsとの対応関係も明記

Source: Annual report; Corporate website;

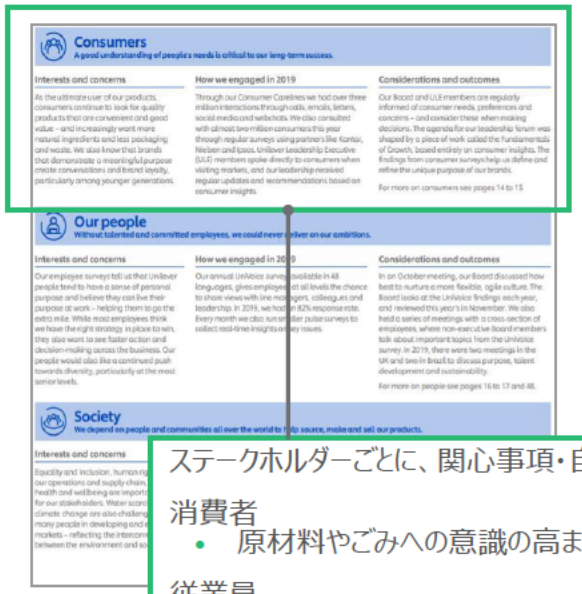
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❷ Unilever: ❷ビジネスモデル・戦略 (3/3)

ポイント

各ステークホルダーごとに企業としての対応実績を記載することで、各ステークホルダーを重視した経営を行っている点をアピール

詳細



ステークホルダーごとに、関心事項・自社の取組み・成果を明記

消費者
- 原材料やごみへの意識の高まりや、若年層を中心とした社会的な意義を持つブランド選好の傾向等を意識

従業員
- 職場環境へのニーズを反映

社会
- 製品の提供やサプライチェーン全体での取組みを通じて人々の健康や幸福に貢献

地球
- 再生可能エネルギーやリサイクル済みプラスチックの活用等、環境問題への取組みを積極的に実施

取引先
- 取引先のニーズに応えた、EC対応やごみ削減プログラム等の取組み実施

株主
- サステナビリティへの関心向上を踏まえた対話の実施、経営への反映

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

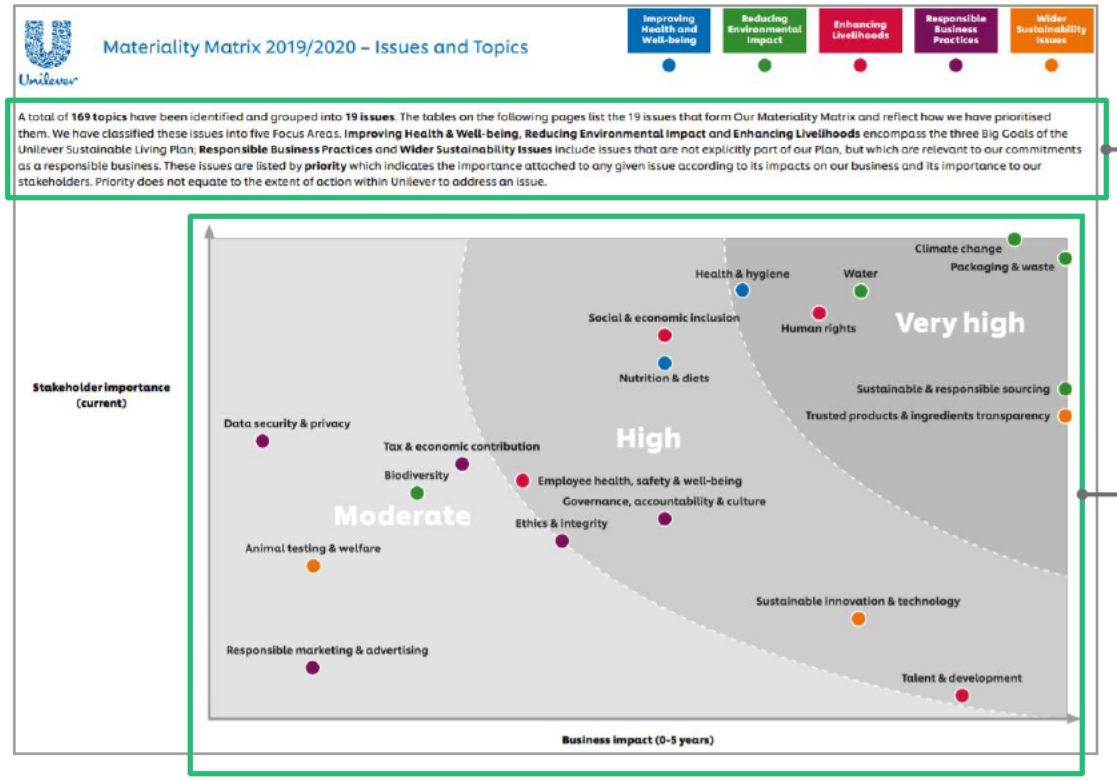
❷ Unilever: ❹マテリアリティの選定 (1/2)

ポイント

マテリアリティマトリクスを用いて、
重視しているトピックや優先順位を記載

選定基準については、参考とした情報源や具体的な選定プロセスについての記載はなし

詳細



マテリアリティマトリクスの概要について記載
- 196のトピックから19の優先事項を抽出
- 各トピックは5つの分野に分類されている
  - ①Improving Health and Well-being
  - ②Reducing Environmental Impact
  - ③Enhancing Livelihoods
  - ④Responsible Business Practices
  - ⑤Wider Sustainability Issues
- ①～③は企業としてのサステナブルな取組みのゴール達成、④⑤は責任ある事業展開を行うために関連するトピック

マトリクス上に、各指標をVery high, High, Moderateの3段階の重要度で分類する形で表記

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❷ Unilever: ❹マテリアリティの選定 (2/2)

ポイント

マテリアリティの各項目において、
社会や環境が消費者のブランド選好や
オペレーションに与えうるインパクトを
説明

- 社会的意義の有無が消費者のブランド選好に大きく影響することを強調
- また、環境問題が自社製品の需要低下やコスト増等を引き起こす仕組みについて詳述し、ESGに関する取組みとの関連性を明示

詳細

消費者のブランド選好におけるトレンドとして、明確な "social purpose" を持つことが重要と分析し、ESGに投資するビジネス上の意義を示している

Brand preference

Our success depends on the value and relevance of our brands and products to consumers around the world and on our ability to innovate and remain competitive.

Consumer tastes, preferences and behaviours are changing more rapidly than ever before. We see a growing trend for consumers preferring brands which both meet their functional needs and have an explicit social purpose.

Technological change is disrupting our traditional brand communication models. Our ability to develop and deploy the right communication, both in terms of messaging content and medium is critical to the continued strength of our brands.

We are dependent on creating innovative products that continue to meet the needs of our consumers and getting these new products to market with speed.

気候変動がビジネスに与えうる影響を多角的に分析

- 水不足に伴う、多量の水を要する製品へのニーズ減少
- 調達・製造コストの増加
- 当局による課税や規制に伴う、コストの増加や、オペレーションの柔軟性低下
- 災害増に伴う製造・物流への影響

Climate change

Climate change and governmental actions to reduce such changes may disrupt our operations and/or reduce consumer demand for our products.

Climate change is occurring around the world which may impact our business in various ways. It could lead to water shortages which would reduce demand for those of our products that require a significant amount of water during consumer use. It could also lead to an increase in raw material and packaging prices or reduced availability. Governments may take action to reduce climate change such as the introduction of a carbon tax or zero net deforestation requirements which could impact our business through higher costs or reduced flexibility of operations.

Increased frequency of extreme weather (storms and floods) could cause increased incidence of disruption to our manufacturing and distribution network. Climate change could result therefore in making products less affordable or less available for our consumers resulting in reduced growth and profitability.

Talent

A skilled workforce and agile ways of working are essential for the continued success of our business.

With the rapidly changing nature of work and skills, there is a risk that our workforce is not equipped with the skills required for the new environment.

Our ability to attract, develop and retain a diverse range of skilled people is critical if we are to compete and grow effectively.

This is especially true in our key emerging markets where there can be a high level of competition for a limited talent pool. The loss of management or other key personnel or the inability to identify, attract and retain qualified personnel could make it difficult to manage the business and could adversely affect operations and financial results.

人材の質や多様性がビジネスに与える影響を説明

- 多様かつ質の高い人材の採用・育成・維持が、競争優位の構築や事業の成長において必須
- 主要な新興国市場における人材獲得競争での敗北は、オペレーションや財務に悪影響を及ぼし得る

Plastic packaging

We use a significant amount of plastic to package our products. A reduction in the amount of virgin plastic we use, the use of recycled plastic and an increase in the recyclability of our packaging are critical to our future success.

Both consumer and customer responses to the environmental impact of plastic waste and emerging regulation by governments to tax or ban the use of certain plastics requires us to find solutions to reduce the amount of plastic we use; increase recycling post-consumer use; and to source recycled plastic for use in our packaging. We are also dependent on the work of our industry partners to create and improve recycling infrastructures throughout the world.

Not only is there a risk around finding appropriate replacement materials, due to high demand the cost of recycled plastic or other alternative packaging materials could significantly increase in the foreseeable future and this could impact our business performance. We could also be exposed to higher costs as a result of taxes or fines if we are unable to comply with plastic regulations which would again impact our profitability and reputation.

バージン・プラスチックへの依存による事業影響を分析

- プラスチックごみに対する消費者や取引先からのネガティブな反応
- 政府の規制に伴うコスト増

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❷ Unilever: ❺KPI

ポイント

環境変化が事業に与える財務面でのインパクトを定量化

- 地球温暖化の進展に伴うコスト増、売上減等

事業における "Inclusivity" をKPIとし、小規模取引先数 (小売や農家等) を記載

詳細

健康・衛生、栄養に関する指標

環境に関する指標

- 原材料の調達や製造から、消費者による製品の使用に至るまでの、温室効果ガス、水、ゴミの量

従業員や取引先等に関する指標

- バリューチェーンにおける女性の数
- 小規模小売・農家との取引

Non-financial performance

	Target	2019	2018	2017
Improving health & wellbeing Big Goal: By 2020 we will help more than a billion people take action to improve their health and wellbeing. See page 18.				
Health & hygiene Target: By 2020 we will help more than a billion people to improve their health and hygiene. This will help reduce the incidence of life-threatening diseases like diarrhoea.	1 billion	On ground reach: 615 million; TV reach: 710 million*	On ground reach: 570 million; TV reach: 670 million*	On ground reach: 523 million; TV reach: 78 million*
Nutrition Target: By 2020 we will double (i.e. up to 60%) the proportion of our portfolio that meets the highest nutritional standards, based on globally recognised dietary guidelines. This will help hundreds of millions of people to achieve a healthier diet.	60%	56%†	48%	39%[1]
Reducing environmental impact Big Goal: By 2030 our goal is to halve the environmental footprint of the making and use of our products as we grow our business. See page 19.				
Greenhouse gases Target: Halve the greenhouse gas impact of our products across the lifecycle (from the sourcing of the raw materials to the greenhouse gas emissions linked to people using our products) by 2030 (greenhouse gas impact per consumer use).+	(50%)	2%†	6%	9%[1]
Target: By 2020 CO_2 emissions from energy from our factories will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes (reduction in CO_2 from energy per tonne of production since 2008).**	≤145.92	50.76†	70.46[4]	76.77[1]
Water Target: Halve the water associated with the consumer use of our products by 2020 (water impact per consumer use).	(50%)	1%†	(2%)	(2%)[1]
Target: By 2020 water abstraction by our global factory network will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes (reduction in water abstraction per tonne of production since 2008).**	≤2.97	1.58†	1.67[4]	1.80[1]
Waste Target: Halve the waste associated with the disposal of our products by 2020 (waste impact per consumer use).	(50%)	(32%)	(31%)[4]	(29%)
Target: By 2020 total waste sent for disposal will be at or below 2008 levels despite significantly higher volumes (reduction in total waste per tonne of production since 2008).**	≤7.91	0.30†	0.23[4]	0.18[1]
Sustainable sourcing Target: By 2020 we will source 100% of our agricultural raw materials sustainably (% of tonnes purchased).	100%	62%	56%	56%
Enhancing livelihoods Big Goal: By 2020 we will enhance the livelihoods of millions of people as we grow our business. See page 18.				
Fairness in the workplace Target: By 2020 we will advance human rights across our operations and extended supply chain, by:				
• Sourcing 100% of procurement spend from suppliers meeting the mandatory requirements of the Responsible Sourcing Policy (% of spend of suppliers meeting the Policy).	100%	70%	61%[4]	55%[1]
• Reducing workplace injuries and accidents (Total Recordable Frequency Rate of workplace accidents per million hours worked)**.		0.76**	0.69[4]	0.89[1]
Opportunities for women Target: By 2020 we will empower 5 million women, by:				
• Promoting safety for women in communities where we operate. • Enhancing access to training and skills (number of women). • Expanding opportunities in our value chain (number of women).	5 million	2.34 million†	1.85 million[4]	1.26 million[1]
• Building a gender-balanced organisation with a focus on management (% of managers that are women)**.	50%	51%	49%[4]	47%[1]
Inclusive business Target: By 2020 we will have a positive impact on the lives of 5.5 million people by:				
• Enabling small-scale retailers to access initiatives aiming to improve their income (number of small-scale retailers).	5 million	1.81 million[Tn]	1.73 million	1.60 million
• Enabling smallholder farmers to access initiatives aiming to improve their agricultural practices (number of smallholder farmers).	0.5 million	0.79 million[Tn]	0.75 million	0.72 million[1]

(補足情報)
温室効果ガスの排出等による地球温暖化の進展度合いに応じ、シナリオ分析を通じて財務面でのインパクトを定量化

- 2℃上昇の場合
  - 主要国におけるカーボンプライシングの導入に伴い、調達・製造コスト増
  - 森林破壊防止に係る規制に伴い、一部調達コスト増
- 4℃上昇の場合
  - 水不足による農業生産性低下に伴い、一部調達コスト増
  - 災害増加に伴う製造・物流ネットワークへのダメージ
  - 経済活動の低下に伴う売上減

Understanding financial impact: scenario analysis

We identified the material impacts on Unilever's business arising from each of these scenarios based on existing internal and external data. The impacts were assessed without considering any actions that Unilever might take to mitigate or adapt to the adverse impacts or to introduce new products which might offer new sources of revenue as consumers adjust to the new circumstances.

The main impacts of the 2°C scenario were as follows:

- Carbon pricing is introduced in key countries and hence there are increases in both manufacturing costs and the costs of raw materials such as dairy ingredients and the metals used in packaging.
- Zero net deforestation requirements are introduced and a shift to sustainable agriculture e.g. Climate Smart Agriculture, puts pressure on agricultural production, raising the price of certain raw materials.

The main impacts of the 4°C scenario were as follows:

- Chronic and acute water stress reduces agricultural productivity in some regions, raising prices of raw materials.
- Increased frequency of extreme weather (storms and floods) causes increased incidence of disruption to our manufacturing and distribution networks.
- Temperature increase and extreme weather events reduce economic activity, GDP growth and hence sales levels fall.

Source: Annual report; Corporate website;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

開示資料調査：
❸ United Utilities (英)

❸ United Utilities: ❶概要

United Utilities
Water for the North West

企業概要

設立年	1995年
事業内容	上下水道網の管理・経営 一部海外でインフラ資産の管理も実施
展開地域	イギリス
規模	売上高: 19億ポンド (2020年度) 従業員数: 約5,000名
上場取引所	ロンドン証券取引所 (イギリス)
準拠している基準・ガイドライン	IFRS International Standards on Auditing
公表資料	Annual reports ESG booklet • ESGに関する投資家向けレポート

情報開示に対する外部評価

"Building Public Trust Awards"受賞

Building Public Trust Award 2019 for Strategic Reporting in the FTSE 350

Winner: United Utilities Group

Following a close vote, United Utilities wins the award with comprehensive yet compelling reporting that has strategy at its heart and is especially strong on the linkage between the company's strategic priorities and purpose. The judges singled out the clear account of how the strategy is driven by value creation for stakeholders, with one commenting: "They've done a great job of evidencing their relationship with stakeholders, and really proving how that relationship works." The panel also commented positively on the measurement of performance against strategy and the linkage to executive remuneration. The business model, key resources and relationships, and plans for the future are also discussed in detail. A panellist added: "The company's reporting is really interesting on who its competitors are and where it gets its advantage from, which you don't see in many annual reports."

Winner Strategic, United Utilities. Shown here (left to right) Mary Nightingale, John Hardy, Sabrina Curry, Simon Gardiner, Iain Wright

- PwC等が実施している企業報告に関する表彰
- 会社の戦略とステイホルダーの価値創造がどのように統合しているかをうまく表現できている点が評価

"The Finance for the Future Awards"受賞

FINANCE FOR THE FUTURE AWARDS 2016
Sustainability | Leadership | Innovation
ICAEW Deloitte.

PRESS RELEASE

13 October 2016

FOR IMMEDIATE RELEASE

Celebration of leadership and innovation that creates sustainable businesses and economies

Financial leadership by companies, the public sector and investors was celebrated last night at the Finance for the Future Awards. Five winners were announced, including the winner of the Innovative New Idea Award which was judged on the night following live pitches from the finalists.

The Finance for the Future Awards, founded by ICAEW and HRH The Prince of Wales's Accounting for Sustainability Project (A4S) and in partnership with Deloitte, are in their fifth year. The awards highlight good business practices internationally by recognising the roles which the finance function, and the wider finance community, play in helping to build resilient organisations through embedding environmental and social issues into decision making.

The winners, with the judges' citations, are:

Large business award
Winner: Coca-Cola Hellenic Bottling Company
Judges' citation: "The Coca-Cola Hellenic Bottling Company team brought to life the vital role that the finance team can play to embed sustainability into everyday decision making. It was able to develop an approach that systematically integrated environmental and social factors into capital expenditure across the diverse geographies, changing decisions as a result."
Highly commended: **Skanska UK**

Communicating integrated thinking award
Winner: United Utilities
Judges' citation: "By producing clear, concise, integrated communications, United Utilities has demonstrated how integrated thinking translates to shareholder value in financial terms."
Highly commended: **Novo Nordisk**

- ICAWE(英国会計士協会)等が投資家に対して適切な情報開示を行っている企業を表彰
- ビジョンや戦略の明確化と共に各ステークホルダーへのリターン等をうまく連携させ、価値創造に繋げている点が評価

Source: United Utilities Group PLC Annual Report and Financial Statements、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

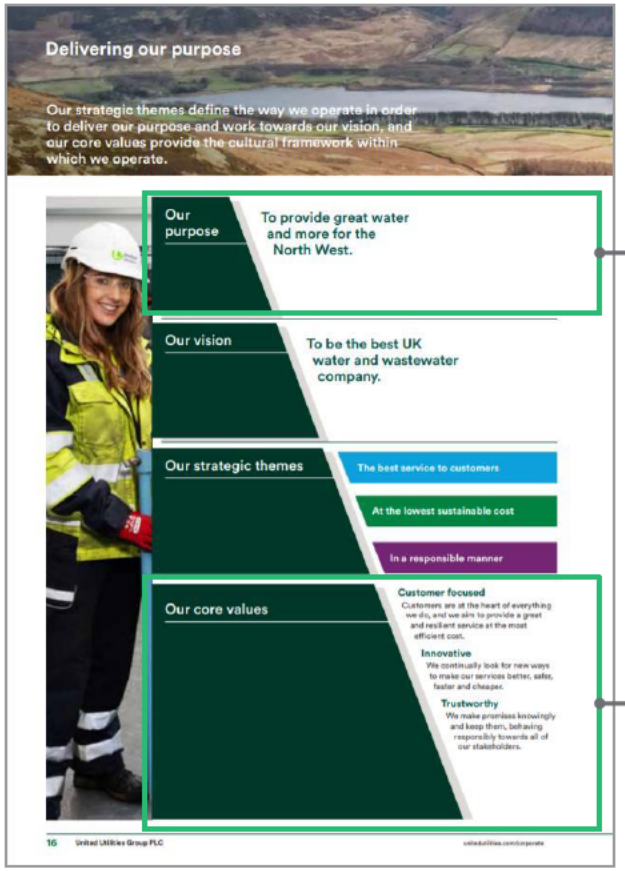
❸ United Utilities: ❷価値観

United Utilities
Water for the North West

ポイント

上流から下流に向けてPurpose～Valuesを順に記載することで、各要素の関連性や、Purposeに基づいた一貫した事業姿勢をアピール

詳細



最も上流に位置するものとして、Purposeを記載

- To provide great water and more for the North West

下段に、Purposeを実現するためのcore valuesを記載

Customer focused

- Customers are at the heart of everything we do, and we aim to provide a great and resilient service at the most efficient cost

Innovative

- We continually look for new ways to make our services better, safer, faster and cheaper

Trustworthy

- We make promises knowingly and keep them, behaving responsibly towards all of our stakeholders

Source: United Utilities Group PLC Annual Report and Financial Statements、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❸ United Utilities: ❸ビジネスモデル・戦略

United Utilities
Water for the North West

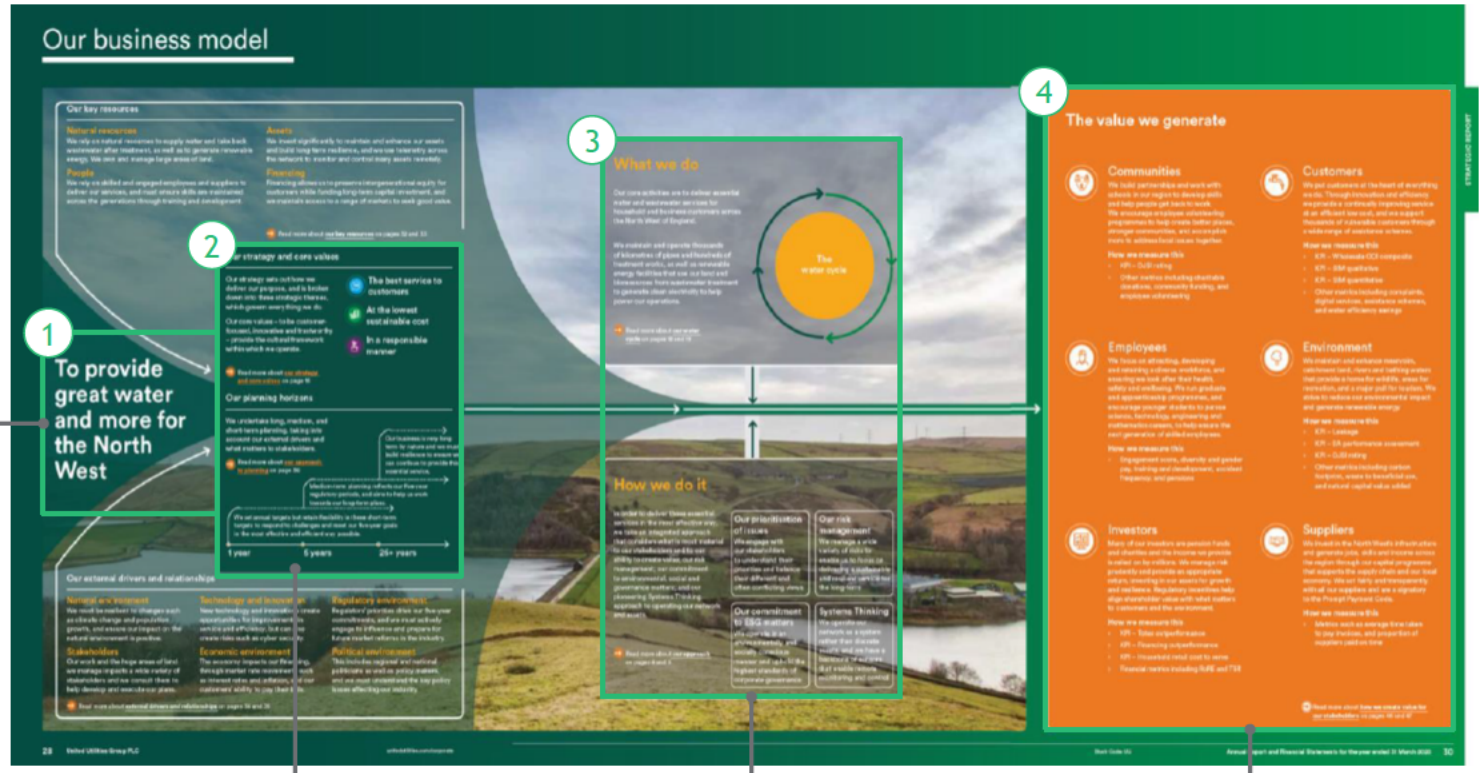
ポイント

"Purpose" を起点としてビジネスモデルや重要戦略を策定していることを、フレームワークを利用して整理

レポート内では本フレームワークに記載されている "Our strategy" と "Stakeholder" が、各取組とどのように連携、影響しているのかを常に記載するようにしている

- アイコン等も活用しながら、わかりやすい工夫がされている

詳細



"Purpose"を起点にビジネスモデルを策定

Purposeを踏まえ、どのように戦略策定しているのかを記載
- 重要戦略は3つ存在している
- 核となる価値観が"顧客第一"である
- 短期/中期/長期戦略ともステークホルダーにとっての重要項目を考慮して決定

戦略を踏まえた上で何をどのようにするのか具体的な戦術に落とし込み

全体を通じて、ステークホルダーに対してどのような価値提供を行うかValueを記載

Source: United Utilities Group PLC Annual Report and Financial Statements、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❸ United Utilities: ❹マテリアリティの選定

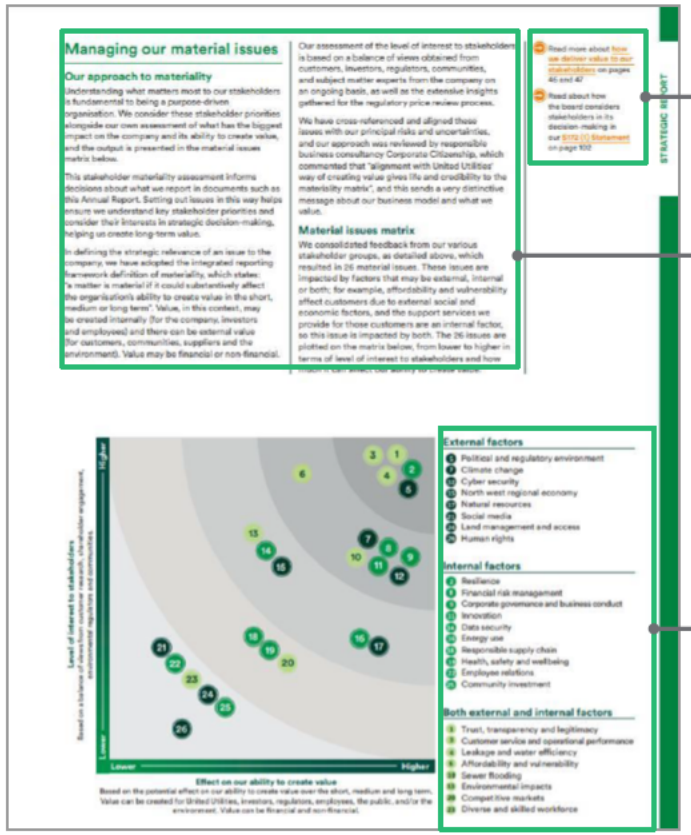
United Utilities
Water for the North West

ポイント

マテリアリティの決定プロセス及び、結果をマテリアリティマトリクスを用いて記載

Valueの実行方法や、ステークホルダーの意思決定への巻き込み方等、関連事項の記載箇所を掲示し、読み手の関心に答える作りとしている

詳細



関連する事項の記載箇所を記載

- Read more about how we deliver value to our stakeholders on page 46 and 47
- Read about how the board considers stakeholders in its decision-making in our S172 (1) Statement on page 102

マテリアリティ選定のプロセスについて記載

- 自社への影響度の推定は、以下のintegrated reporting frameworkの定義に基づいて実施
- "a matter is material if it could substantively affect the organization's ability to create value in the short, medium or long tern"
- ステークホルダーへの影響度は、顧客、投資家、規制当局や関連するコミュニティ・外部エキスパートの意見、価格見直しプロセスで収集したインサイト等に基づいて推定
- その後、これらを企業の主なリスクや不確実性に照らし合わせると共に、第三者機関Corporate Citizenshipからのレビューを受ける

External factors, Internal factors, Both external and internal factorsの3つの観点に分けて、それぞれ重要と推定した非財務要素を記載

External factors	Internal factors	Both external and internal factors
5 Political and regulatory environment	2 Resilience	1 Trust, transparency and legitimacy
7 Climate change	8 Financial risk management	3 Customer service and operational performance
12 Cyber security	9 Corporate governance and business conduct	4 Leakage and water efficiency
15 North west regional economy	11 Innovation	6 Affordability and vulnerability
17 Natural resources	14 Data security	10 Sewer flooding
21 Social media	16 Energy use	13 Environmental impacts
24 Land management and access	18 Responsible supply chain	20 Competitive markets
26 Human rights	19 Health, safety and wellbeing	23 Diverse and skilled workforce
	22 Employee relations	
	25 Community investment	

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❸ United Utilities: ❺KPI

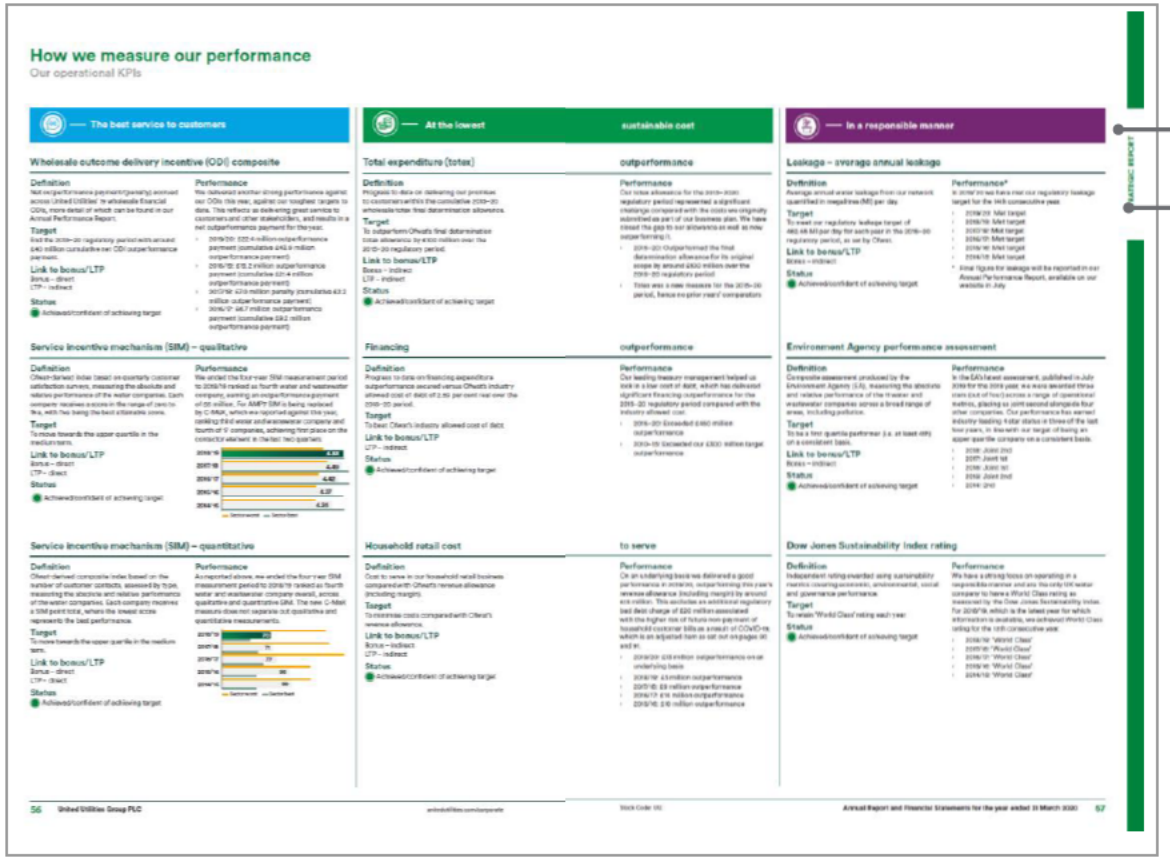
United Utilities
Water for the North West

ポイント

自社戦略に沿った独自のKPIを設定し、定義/目標/現時点での値をわかりやすく整理している

上下水道という事業の特性から漏水量や環境への配慮度合といった内容がKPIとして設定されている

詳細



自社戦略に沿った形で自社ビジネスに関わる独自のKPIを設定

KPIの定義/目標/現時点の値を記載し達成度合いがわかるようにしている

独自のKPI例

戦略テーマ:
In a responsibility manner

年間漏水量
- 定義: 年間平均漏水量
- 目標: 規制当局の設定値

環境庁パフォーマンス評価
- 定義: 環境庁が作成した上下水道会社11社の絶対評価/相対評価の総合評価
- 目標: 4位以上にランクイン

Dow Jones Sustainability Index rating
- 定義: 上記の格付け
- 目標: 毎年「ワールドクラス」の評価を維持する

Source: United Utilities Group PLC Annual Report and Financial Statements、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

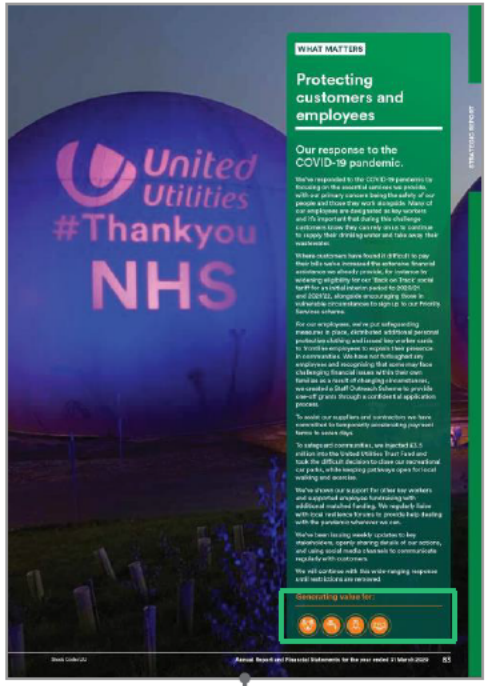
❸ United Utilities: ❻COVID-19

United Utilities
Water for the North West

ポイント

コロナの影響については、現時点で実施している対応策や、今後予見されるリスクなどについて記載

詳細



- コロナの影響や対応策については、支払いが困難となった顧客への資金援助や従業員の安全確保と雇用継続、サプライヤー支援等一般事項を記載
- どのステークホルダーに価値提供ができているか本ページでも記載することで連携を持たせている

- 今後予見されるリスクについては、各項目についてコロナの影響も踏まえて記載
  - 例)コロナの影響と政府対応を踏まえると、管理コストが増加し収益の不確実性が高まる恐れがある

Source: United Utilities Group PLC Annual Report and Financial Statements、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

事例分析:
④ Royal Dutch Shell (英・蘭)

❹ Royal Dutch Shell: ❶概要

企業概要

設立年	1907年
事業内容	石油・天然ガスの探査、開発および生産 原油、石油および化学品の供給や取引、精製、販売および輸送 等
展開地域	70ヶ国以上で展開
規模	売上高: 3,449億ドル (2019年) 従業員数: 83,000名 (2019年)
上場取引所	アムステルダム証券取引所 ロンドン証券取引所 ニューヨーク証券取引所
準拠している基準・ガイドライン	GRI index
公表資料	Annual Report Sustainability Report Sky Scenario

情報開示に対する外部評価

EDGE International

Best <IR> Practice

先進的に統合報告に挑戦する企業の取り組みをご紹介します。

三代 まり子
RIDEAL株式会社
代表取締役／統合報告エキスパート
URL：https://rideal.jp

case:

Royal Dutch Shell plc

https://www.shell.com

Royal Dutch Shell plc のシナリオレポート
https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/shell-scenario-sky.html

特徴
オランダのハーグに本拠を置くオランダとイギリスの企業で、世界屈指のエネルギーメジャー。1973年5月にシナリオプランニング技法を活用し「未来予想」を社内で公式化した。当時は、世界がオイルショックに見舞われたが、唯一事前のシナリオでシミュレーションを行なっていたシェルのみが戦略的利益を上げた。

車を運転される方なら、夜間の運転の際にはより遠くまで照らすヘッドライトをつけて運転することでしょう。同様に、不確実性が増し先行き不透明な経営環境が予測される今、より遠くの未来に光を当てて未来予想図を描くことがより安全で快適な経営を行う上で必要になってくるのではないでしょうか。

未来をどう描くかーこれは統合報告書において重要なテーマの一つです。これまでの知識や経験、肌感覚で未来予想図を描いても、それは経営者の自己満足にしかならず、外部から適切な「理解」「共感」「評価」を得ることは難しいでしょう。

それではこれからの未来予想図を描くためにまず何をすべきか？ 国際統合報告フレームワークでも開示することが望ましい項目の一つとして「外部環境」を踏まえて、いくつかのシナリオを予測する必要があります。この時、事業の競争環境だけではなく、企業の価値創造能力に影響を与えうる「法的」「商業的」「社会的」「環境的」「政治的」といったマクロ的な視点で統合的に検討する必要があります。

今回は、未来予想図を描くためにシナリオ分析の手法を導入している石油会社のシェルを取り上げます。「スカイ・シナリオ（Sky Scenario）」と名付けられたシナリオは、独立レポートとして公表されています。

特徴的な点としてまず驚いたのが、その時間軸の取り方です。2070年までを視野に入れ、自社製品の石油使用量を徐々に減少させていくというシナリオを公表しています。

ではどのような外部環境変化を示すデータに着目しているのでしょうか？1つは、「石油の消費量」です。まず2025年にピークを迎えた後減少することを前提に、2040年には現在との比較で消費量が削減されるという予想を立てています。2つ目は、「液体炭化水素燃料」です。これは、2020年から2050年における使用量が半減するとの前提で、2070年には90%減が見込まれています。今後世界は化石燃料を、クリーンなエネルギーとすることができるCCSへの依存度を高めると予想されています。

最後に、このような時間軸と外部環境を踏まえ、どのようなシナリオを描いているのでしょうか？同社では、「スカイ・シナリオ」においてパリ協定で示された目標の一つである「気温の上昇を2℃以下に抑える」を同社としての目標として掲げられているのです。この目標を達成するためには、同社の企業努力や様々な法律を含めたグローバルな現状の取り組みだけでは不十分との問題意識があります。スカイ・シナリオを打ち出すことで、気候及び大気環境問題の解決に向けたより優れた多角的な協業の可能性を探っていくことが理解できます。

あなたが自社の外部環境分析を行う際には、シェルの事例を参考に「時間軸」「見るべき外部環境データ」「シナリオと具体的目標値」の3点を確認してみてください。今描くシナリオの時間軸が実際に到達する未来において振り返ると、単なる財務データだけではなく、シナリオそのものの前提や内容の精度を検証し更なる未来のシナリオに役立てることができるはずです。

統合レポート/アニュアルレポートのポータルサイト「In-Report」
2018年版を掲載中です。掲載を希望される場合は、ウェブサイトよりお問い合わせください。

統合レポート・リスト確報版
2018年版の国内自己表明型統合レポート発行企業リストは、以下、企業価値レポーティング・ラボのウェブサイト「レポート情報」に掲載中です。

IIRC（国際統合報告評議会）の Resources
（IR）に関してのグローバルなエビデンスはこちらからご覧ください。

- 2019年にSky Scenarioが好事例として紹介
  - Sky Scenario:シナリオ分析を実施し未来予想図を描いた独立レポート
- 自社の外部環境分析を行う際に、ShellのSky Scenarioは有効であるとの評価
- 2070年までを視野に入れた時間軸が特徴
  - 自社製品の石油使用量を徐々に減少させていくというシナリオを公表

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

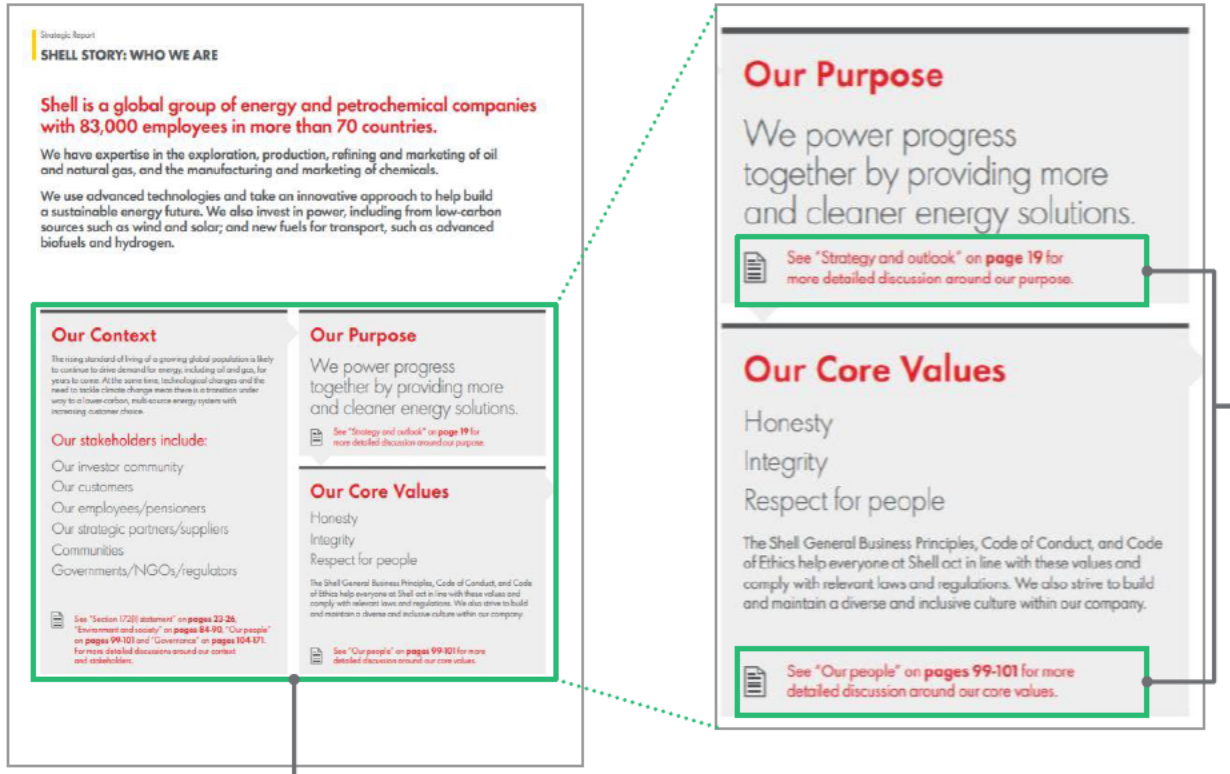
❹ Royal Dutch Shell: ❷価値観

ポイント

戦略の冒頭に、Purpose, Value等
戦略のコアとなる要素を端的に記載

より詳細についてもすぐに確認ができる
よう、関連する箇所を明示

詳細


Strategic Report

SHELL STORY: WHO WE ARE

Shell is a global group of energy and petrochemical companies with 83,000 employees in more than 70 countries.

We have expertise in the exploration, production, refining and marketing of oil and natural gas, and the manufacturing and marketing of chemicals.

We use advanced technologies and take an innovative approach to help build a sustainable energy future. We also invest in power, including from low-carbon sources such as wind and solar; and new fuels for transport, such as advanced biofuels and hydrogen.

Our Context

The rising standard of living of a growing global population is likely to continue to drive demand for energy, including oil and gas, for years to come. At the same time, technological changes and the need to tackle climate change mean there is a transition under way to a lower-carbon, multi-source energy system with increasing customer choice.

Our stakeholders include:

- Our investor community
- Our customers
- Our employees/pensioners
- Our strategic partners/suppliers
- Communities
- Governments/NGOs/regulators

See "Section 172(1) statement" on **pages 22-26**, "Environment and society" on **pages 84-90**, "Our people" on **pages 99-101** and "Governance" on **pages 104-171**. For more detailed discussions around our context and stakeholders.

Our Purpose

We power progress together by providing more and cleaner energy solutions.

See "Strategy and outlook" on **page 19** for more detailed discussion around our purpose.

Our Core Values

Honesty
Integrity
Respect for people

The Shell General Business Principles, Code of Conduct, and Code of Ethics help everyone at Shell act in line with these values and comply with relevant laws and regulations. We also strive to build and maintain a diverse and inclusive culture within our company.

See "Our people" on **pages 99-101** for more detailed discussion around our core values.

Our Purpose

We power progress together by providing more and cleaner energy solutions.

See "Strategy and outlook" on **page 19** for more detailed discussion around our purpose.

Our Core Values

Honesty
Integrity
Respect for people

The Shell General Business Principles, Code of Conduct, and Code of Ethics help everyone at Shell act in line with these values and comply with relevant laws and regulations. We also strive to build and maintain a diverse and inclusive culture within our company.

See "Our people" on **pages 99-101** for more detailed discussion around our core values.

Purpose, Valuesいずれについても、より詳細な議論内容が参照できるよう、Annual Report内の関連個所を明示

Context , Purpose, value、といった企業の価値観について、Annual Reportにおける戦略モジュールの冒頭部分に、端的記載

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❹ Royal Dutch Shell: ❸ビジネスモデル・戦略(1/4)

ポイント

自社のビジネスモデルの全体像を
テキストではなく、絵を活用して整理

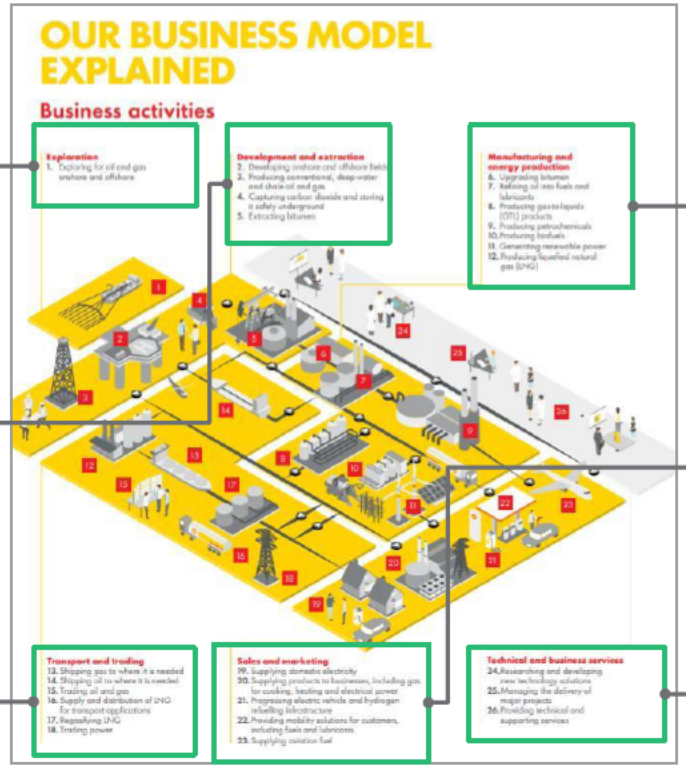
バリューチェーンごとに、実施している
ビジネスアクティビティを記載

詳細

探査
1. 陸上および沖合での石油およびガスの探索

開発と抽出
2. オンショアおよびオフショアフィールドの開発
3. 深海およびシェールオイルとガスの生産
4. 二酸化炭素を回収し、地下に安全に保管
5. ビチューメンの抽出

輸送とトレーディング
13. ガスの輸送
14. オイルの輸送
15. 石油とガスのトレーディング
16. 輸送用途向けのLNGの供給
17. LNGの再ガス化
18. トレーディングパワー



製造業とエネルギー生産
6. ビチューメンのアップグレード
7. 石油を燃料/潤滑油に精製
8. ガスツーリキッド(GTL)製品の製造
9. 石油化学製品の製造
10. バイオ燃料の生産
11. 再生可能エネルギーの生成
12. 液化天然ガス(LNG)の生産

セールスとマーケティング
19. 国内電力の供給
20. 調理、暖房用のガス等、企業への製品供給
21. 電気自動車と水素燃料補給インフラストラクチャ
22. 燃料や潤滑油等、モビリティソリューションを提供
23. 航空燃料の供給

技術およびビジネスサービス
24. 新しいテクノロジーソリューションの研究と開発
25. 主要プロジェクトの実施の管理
26. 技術およびサポートサービスの提供

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❹ Royal Dutch Shell: ❸ビジネスモデル・戦略(2/4)

ポイント

"Purpose" を起点として戦略的テーマが策定されていることが、わかりやすく整理されている

- 戦略策定の背景、戦略的野心、戦略的テーマの順で記載

7つの戦略的テーマがアイコンを活用して整理されており、視認性が高い

詳細

OUR STRATEGY

Shell's purpose is to power progress together by providing more and cleaner energy solutions.

Our strategy is to strengthen our position as a leading energy company by providing oil, gas and low-carbon energy products and services as the world's energy system transforms. Safety and social responsibility are fundamental to our business approach. Shell will only succeed by working collaboratively with customers, governments, business partners, investors and other stakeholders.

Our strategy is founded on our outlook for the energy sector and the chance to grasp the opportunities arising from the substantial changes in the world around us. The rising standard of living of a growing global population is likely to continue to drive demand for energy for years to come. The world will need to find a way to meet this growing demand, while transitioning to a lower-carbon energy system to counter climate change. While liquid and gaseous fuels, including biofuels and hydrogen, will continue to be an important part of the energy mix, over time electricity needs to play a bigger part in the world if it is to meet the goals of the Paris Agreement. Technological advances and the need to tackle climate change mean there is a transition under way to a lower-carbon, multi-source energy system with increasing customer choice. We recognise that the pace and the path forward are uncertain and so require agile decision-making.

FPSO P68, Offshore Brazil. Photo from Petrobras.

"We know the energy transition is unfolding, and we must be part of it if we are to survive as a business. Those companies that do not stay in step with society will be left behind."

BEN VAN BEURDEN
Chief Executive Officer

The field of the future: One of Shell's Orchid® well pads is fully solar-powered, and able to run for 10 days with no sun. Permian Basin, USA.

Our strategic ambitions

Against this backdrop, we have the following strategic ambitions to guide us in pursuing our purpose:

- **Thrive in the energy transition** — to thrive in the energy transition by responding to society's desire for more and cleaner, convenient and competitive energy;
- **World-class investment case** — to provide a world-class investment case. This involves growing organic free cash flow and increasing returns, all built upon a strong financial framework and resilient portfolio; and
- **Strong licence to operate** — to sustain a strong societal licence to operate and make a positive contribution to society through our activities.

The execution of our strategy is founded on becoming a more customer-centric and simpler, more streamlined organisation, focused on growing returns and organic free cash flow. By investing in competitive projects, delivering increases in cash flow from operations, and driving down costs, we are continually reshaping our portfolio to become a more resilient and focused company.

Our ability to achieve our strategic ambitions depends on how we respond to competitive forces. We continually assess the external environment – the markets and the underlying economic, political, social and environmental drivers that shape them – to evaluate changes in competitive forces and business models. We use multiple future scenarios to assess the resilience of our strategy. We regularly review the markets we operate in, assessing our competitive position by analysing trends and uncertainties, and the strengths and weaknesses of our traditional and non-traditional competitors.

We maintain business strategies and plans that focus on actions and capabilities to create and sustain competitive advantage. We maintain a risk management framework that regularly assesses our response to, and risk appetite for, identified risk factors.

See "Risk factors" on pages 27-36.

Our Executive Directors' remuneration is linked to the successful delivery of our strategy, based on performance indicators that are aligned with shareholder interests. Long-term incentives from the majority of the Executive Directors' remuneration for above-target performance. In 2019, the Long-term Incentive Plan (LTIP) included cash generation, capital discipline, value created for shareholders, and a measure focused on Shell's strategic ambition to thrive in the energy transition.

See the "Directors' Remuneration Report" on pages 135-138.

Our strategic themes

As part of our strategy, we divide our portfolio into strategic themes, each with distinctive capabilities, growth strategies and risk management.

Organising our businesses into seven strategic themes has helped us focus our investment priorities and drive delivery of our long-term ambitions. Due to the evolution of our businesses and the external environment, in 2019 we refreshed the way we group the strategic themes to better communicate our portfolio strategy and long-term outlook:

Core Upstream themes	Leading Transition themes	Emerging Power theme
Core Upstream themes are central to Shell and we will sustain their strong cash generation through the coming decades.	Leading transition themes are businesses where we already have a leading position in the industry and are critical for us to capitalise on the energy transition to a lower-carbon future.	Emerging Power theme is focused on creating business models to support the evolving customer demands for more electricity through the energy transition to a lower-carbon future. Shell aims to become an integrated power player and grow, over time, a significant new business.
Deep Water • Leading portfolio, strong growth funnel • Sustained high margin production	**Integrated Gas** • Extend market leadership • Unique portfolio optimisation capability	**Power** • New sources of value emerging • Returns drive pace of scaling up
Shales • Growing production in high-margin basins • Competitive delivery	**Oil Products** • Most successful mobility retailer, #1 in lubricants • Competitive, high-quality refining backbone	
Conventional Oil and Gas • High-graded portfolio with longevity • Growth potential in deep resource base	**Chemicals** • Strong demand growth despite growing recycling • Focus on base, derivative and performance chemicals	
World-class asset operatorship	+ Trading optimisation through integration	+ Leverage customer proximity and intimacy

戦略策定の背景を記載

背景から導かれる戦略的な野心を記載

事業を7つの戦略的テーマに整理

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

④ Royal Dutch Shell: ③ビジネスモデル・戦略(3/4)

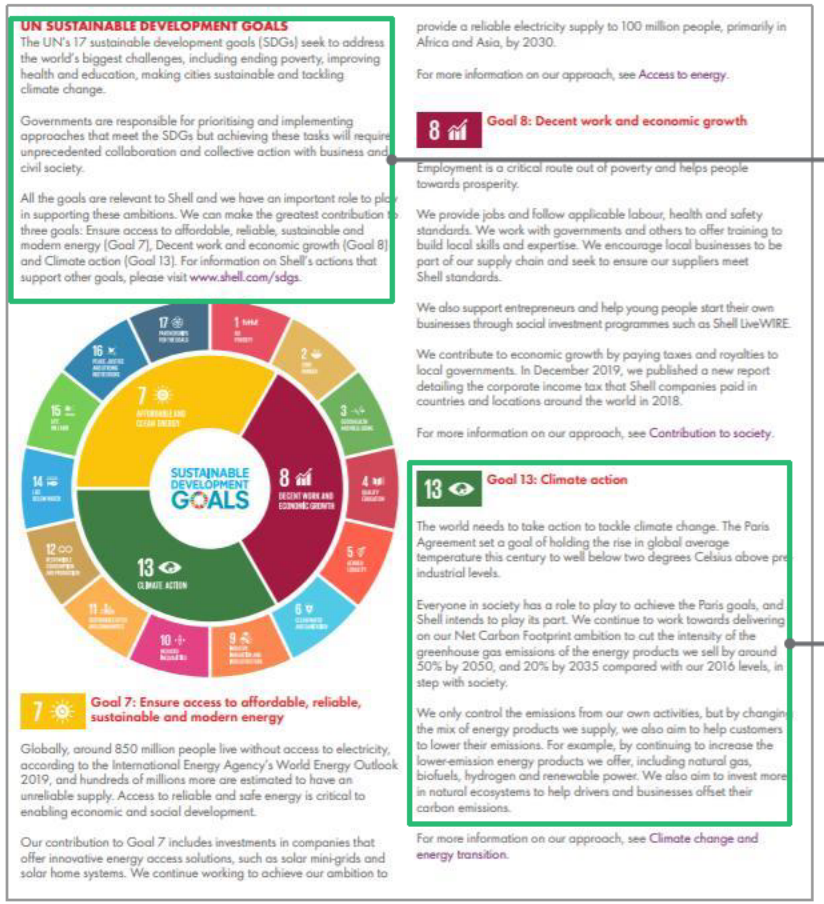
ポイント

自社がSDGsへの取組みに力を注いでいることを強調

- 開発目標はエネルギービジネスと関連性が大きく、自社に重要な役割があると認識しているため、責任を持ち取り組んでいる

開発目標において、自社が最も貢献度合いが高い3つの目標(目標7、8、13) に対する取組み事例を整理

詳細



UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

The UN's 17 sustainable development goals (SDGs) seek to address the world's biggest challenges, including ending poverty, improving health and education, making cities sustainable and tackling climate change.

Governments are responsible for prioritising and implementing approaches that meet the SDGs but achieving these tasks will require unprecedented collaboration and collective action with business and civil society.

All the goals are relevant to Shell and we have an important role to play in supporting these ambitions. We can make the greatest contribution to three goals: Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy (Goal 7), Decent work and economic growth (Goal 8) and Climate action (Goal 13). For information on Shell's actions that support other goals, please visit www.shell.com/sdgs.

7 Goal 7: Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy

Globally, around 850 million people live without access to electricity, according to the International Energy Agency's World Energy Outlook 2019, and hundreds of millions more are estimated to have an unreliable supply. Access to reliable and safe energy is critical to enabling economic and social development.

Our contribution to Goal 7 includes investments in companies that offer innovative energy access solutions, such as solar mini-grids and solar home systems. We continue working to achieve our ambition to provide a reliable electricity supply to 100 million people, primarily in Africa and Asia, by 2030.

For more information on our approach, see Access to energy.

8 Goal 8: Decent work and economic growth

Employment is a critical route out of poverty and helps people towards prosperity.

We provide jobs and follow applicable labour, health and safety standards. We work with governments and others to offer training to build local skills and expertise. We encourage local businesses to be part of our supply chain and seek to ensure our suppliers meet Shell standards.

We also support entrepreneurs and help young people start their own businesses through social investment programmes such as Shell LiveWIRE.

We contribute to economic growth by paying taxes and royalties to local governments. In December 2019, we published a new report detailing the corporate income tax that Shell companies paid in countries and locations around the world in 2018.

For more information on our approach, see Contribution to society.

13 Goal 13: Climate action

The world needs to take action to tackle climate change. The Paris Agreement set a goal of holding the rise in global average temperature this century to well below two degrees Celsius above pre industrial levels.

Everyone in society has a role to play to achieve the Paris goals, and Shell intends to play its part. We continue to work towards delivering on our Net Carbon Footprint ambition to cut the intensity of the greenhouse gas emissions of the energy products we sell by around 50% by 2050, and 20% by 2035 compared with our 2016 levels, in step with society.

We only control the emissions from our own activities, but by changing the mix of energy products we supply, we also aim to help customers to lower their emissions. For example, by continuing to increase the lower-emission energy products we offer, including natural gas, biofuels, hydrogen and renewable power. We also aim to invest more in natural ecosystems to help drivers and businesses offset their carbon emissions.

For more information on our approach, see Climate change and energy transition.

自社のSDGsに対する取組みの重要性を記載

- 国連の17の持続可能な開発目標(SDGs)のすべてはシェルの事業に関連しており、達成に向けて重要な役割を果たしている
- シェルは3つの目標に最大の貢献が可能:手頃な価格で信頼性が高く、持続可能で現代的なエネルギーへのアクセスの確保(目標7)、ディーセントワークと経済成長(目標8)、気候変動対策(目標13)

目標13の気候変動対策についての取組み事例を記載

- 販売するエネルギー製品の温室効果ガス排出量を2016年と比較して2050年までに約50%、2035年までに20%削減を実現するために引き続き取り組んでいく
- 供給するエネルギー製品の組み合わせを変えることによって、お客様が排出量を削減できるよう支援することも目指している
  - たとえば、天然ガス、バイオ燃料、水素、再生可能エネルギー等、提供する低排出エネルギー製品を増やす
- ドライバーや企業が炭素排出量を相殺できるよう、自然生態系への投資を増やすことも目指していく

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❹ Royal Dutch Shell: ❸ビジネスモデル・戦略(4/4)

ポイント

事業上、大きなリスク要因となるもの・そのリスク要因に対する対応策をワードベースで記載

- 気候変動への懸念の高まりは、財政状態に重大な悪影響を及ぼす可能性がある
  - プロジェクトの遅延やキャンセル、化石燃料の需要の減少、訴訟リスク、追加のコンプライアンス義務が発生、追加の法的および/または規制措置につながる可能性がある
- そのためリスクに対して対応が必要
  - GHG排出量を削減する 等

SDGs等サステナビリティ強化への取組みは自社の長期的な成長にとっても有効な手段であることを示している

詳細

Risk description	How this risk is managed
The estimation of proved oil and gas reserves involves subjective judgements based on available information and the application of complex rules; therefore, subsequent downward adjustments are possible.	A central group of reserves experts undertake the primary assurance of the proved reserves bookings. A multidisciplinary committee reviews and endorses all major proved reserves bookings. All proved reserves bookings are reviewed by Shell's Audit Committee, with final approval residing with Shell's Executive Committee. The Internal Audit function also provides further assurance through audits of the control framework.
Rising climate change concerns have led and could lead to additional legal and/or regulatory measures which could result in project delays or cancellations, a decrease in demand for fossil fuels, potential litigation and additional compliance obligations.	The risk is actively monitored and reviewed by the Executive Committee. These regular reviews lead to actions designed to address all the different components of the risk. Overall the mitigation of the risk is addressed through our strategy to thrive in the energy transition. This is made up of three components: • reducing the GHG emissions intensity of our operations; • demonstrating resilience by adopting the guidance on disclosure by the Task Force on Climate-related Financial Disclosures; and • working towards our ambition to reduce the Net Carbon Footprint of the energy products we sell, in step with society's drive to reduce GHG emissions. Please refer to the risk factor "The nature of our operations exposes us, and the communities in which we work, to a wide range of health, safety, security and environment risks" for further explanation of how the physical effects of climate change on our operations and supply chains are managed.

事業上、大きなリスク要因となり得ることを記載

- 195ヶ国が採択したパリ協定により、社会のあらゆる分野から気候変動への関心が継続し、高まることが予測される。これは、温室効果ガス(GHG)排出量を削減するための追加の規制につながり、今後も続くと予想される。
- 当社のGHG排出量の増加するシェアは規制の対象となり、その結果、コンプライアンスコストと運用上の制限が増加すると予想される。
- 新規および既存のプロジェクトまたは販売する製品のGHG排出量および/またはGHG強度を削減する、公的に受け入れられるソリューションを見つけることができない場合、追加のコストまたは罰金が発生する可能性がある。
- 気候変動への懸念の高まりは当社の収益、キャッシュフローおよび財政状態に重大な悪影響を及ぼす可能性がある

リスクに対する対応策を記載

- 当社の事業のGHG排出原単位を削減する
- 気候関連の財務開示に関するガイダンスを採用することにより、回復力を実証する
- GHG排出量を削減するという社会の取組みと歩調を合わせて、販売するエネルギー製品の二酸化炭素排出量を削減する

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

④ Royal Dutch Shell: ④マテリアリティの選定

ポイント

レポート内に記載はないが、企業ホームページ内に具体のマテリアリティ決定プロセスを記載

ホームページには、具体的な選定ステップや検討に用いるインプットについて、詳細に記載

詳細

Topic selection

The topic selection process identifies the sustainability subjects that were most relevant to Shell and our stakeholders or were prominent globally in 2019.

Each year, we use a structured process to select the report's content. We engage with various groups and individuals to understand specific concerns about our business and its impact worldwide, particularly relating to the environment and society. We consider the views of others such as non-governmental organisations, customers, the media, academics, investors and employees. We gather opinions and advice in various ways, including formal and informal meetings, workshops and surveys.

This report lists the topics that were a priority for Shell in 2019. Topics that consistently ranked of higher importance were energy transition and climate change, business ethics, transparency and corporate governance.

The main steps involved in selecting topics were:

- identify and understand topics that are important to our stakeholders and our strategy;
- collate the topics identified as of high importance;
- identify the topics that will be covered on www.shell.com;
- consider input from our Report Review Panel to ensure that coverage is balanced, relevant and complete; and
- inform Shell's Executive Committee of the topics, for its endorsement.

Significance to stakeholders

- External Review Committee's previous opinion letter
- Civil society dialogues
- Stakeholder relations review
- Global media review
- Investor feedback and indexes
- Reader feedback and social media
- Reputation tracker survey
- Website visits

Significance in sustainability context

Resulting topics are considered in their broader sustainability context based on:

- World Energy Outlook
- WBCSD Vision 2050 report
- Shell business environment outlook
- Sustainability reporting guidelines and standards
- Intergovernmental Panel on Climate Change - Fifth Assessment Report

Significance to Shell strategy

- Financial risks
- Reputation risks
- Sustainability priorities
- Key projects

Shellでは、以下のプロセスに沿って非財務要素のマテリアリティを決定

- ステークホルダー及び自社戦略にとって重要であるトピックスを特定
- 特に重要度の高いトピックスを抽出
- 更に、その中から自社として取り組むべきトピックスを抽出
- Report Review Panel[1]からの意見を元に、上記プロセスで抽出したトピックスのバランスが適切かどうかを評価
- 上記を踏まえて、Executive Committeeへ取り扱うトピックスを報告し、承認を得る

マテリアリティの決定に際しては、Significance to stakeholders, Significance in sustainability context, Significance to Shell strategyの3つの観点から、以下の材料を参考に決定

＜Significance to stakeholders＞
- External review committee's previous opinion letter
- Civil society dialogues
- Stakeholder relations review
- Investor feedback and indexex
- Reader feedback and social media　等

＜Significance in sustainability context＞
- World Energy Outlook
- WBCSD Vision 2050 report
- Shell business environment outlook
- Sustainability reporting guidelines and standards　等

＜Significance to Shell strategy＞
- 各種リスク(Financial, reputation)、sustainability priorities, key projects

1. Sustainability Report Review Panelは外部の専門家で構成された、Sustainability Reportの質の評価・担保を専門に担う委員会
Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

④ Royal Dutch Shell: ⑤KPI

ポイント

Operational, Safety, Environment の3つの観点から、KPIを記載

企業戦略と関連した非財務指標も管理

- SDGsへの取組みと関連した温室効果ガスの排出量を管理 等

詳細

Operational

Production available for sale (thousand boe/d)*

3,665 2018: 3,666

Production is the sum of all the average daily volumes of unrefined oil and natural gas produced for sale by Shell subsidiaries and Shell's share of those produced for sale by joint ventures and associates. The unrefined oil comprises crude oil, NGLs, synthetic crude oil and bitumen. The gas volume is converted into equivalent barrels of oil to make the summation possible.

See "Summary of results" on pages 40-41.

LNG liquefaction volumes (million tonnes)*

35.6 2018: 34.3

LNG liquefaction volumes is a measure of the operational performance of our Integrated Gas business and LNG market demand.

See "Integrated Gas" on pages 45-51.

Refinery and chemical plant availability (%)*

90.8 2018: 91.9

Refinery and chemical plant availability is the weighted average of the actual uptime of plants as a percentage of their maximum possible uptime. The weighting is based on the capital employed, adjusted for cash and non-current liabilities. This indicator is a measure of the operational excellence of our Downstream manufacturing facilities.

See "Downstream" on pages 70-78.

Project delivery on schedule (%)*

90 2018: 75

Project delivery on budget (%)*

99 2018: 97

Project delivery reflects our capability to complete major projects on time and within budget on the basis of the targets set in our annual Business Plan. Project delivery on schedule measures the percentage of projects delivered on schedule. Project delivery on budget reflects the aggregate cost against the aggregate budget for those projects.

Proved oil and gas reserves (million boe)

11,096 2018: 11,578

Proved oil and gas reserves are the total estimated quantities of oil and gas from Shell subsidiaries and Shell's share from joint ventures and associates that geoscience and engineering data demonstrate, with reasonable certainty, to be recoverable in future years from known reservoirs, at December 31, under existing economic conditions, operating methods and government regulations. Gas volumes are converted into boe using a factor of 5,800 scf/b. Reserves are crucial to an oil and gas company, as they constitute the source of future production. Reserves estimates are subject to change owing to a wide variety of factors, some of which are unpredictable.

See "Risk factors" on pages 27-36, "Summary of results" on page 40-41, "Oil and gas information" on pages 61-69 and "Supplementary information – oil and gas (unaudited)" on pages 239-256.

実行面に関するKPI指標を管理
- 予算内でのプロジェクト実施率
- スケジュール通りのプロジェクト実施率、等

Safety and Environment

Total recordable case frequency (injuries per million working hours)*

0.9 2018: 0.9

Total recordable case frequency (TRCF) is the number of employees and contract staff injuries requiring medical treatment or time off for every million hours worked. It is a standard measure of occupational safety.

See "Environment and society" on pages 84-90.

Number of operational Tier 1 and 2 process safety events*

130 2018: 121

A Tier 1 process safety event is an unplanned or uncontrolled release of any material, including non-toxic and non-flammable materials, from a process with the greatest actual consequence resulting in harm to employees, contract staff, or a neighbouring community, damage to equipment, or exceeding a threshold quantity, as defined by the API Recommended Practice 754 and IOGP Standard 456. A Tier 2 process safety event is a release of lesser consequence.

See "Environment and society" on pages 84-90.

Upstream and Integrated Gas GHG intensity (tonnes of CO_2 equivalent/tonne of hydrocarbon production available for sale)*

0.17 2018: 0.16

Upstream/midstream GHG intensity is a measure of GHG emissions (direct and indirect GHG emissions associated with imported energy, excluding emissions from exported energy), expressed in metric tonnes of CO_2 equivalent, emitted into the atmosphere per metric tonne of hydrocarbon production available for sale.

See "Climate change and energy transition" on pages 91-98.

Refining GHG intensity (tonnes of CO_2 equivalent/UEDC™)*

1.06 2018: 1.05

Refining GHG intensity is a measure of GHG emissions (direct and indirect GHG emissions associated with imported energy, excluding emissions from exported energy), expressed in metric tonnes of CO_2 equivalent, emitted into the atmosphere per unit of Utilised Equivalent Distillation Capacity (UEDC™). UEDC™ is a proprietary metric of Solomon Associates. It is a complexity-weighted normalisation parameter that reflects the operating cost intensity of a refinery based on the size and configuration of its particular mix of process and non-process facilities.

See "Climate change and energy transition" on pages 91-98.

Chemicals GHG intensity (tonnes of CO_2 equivalent/tonne petrochemicals produced)*

1.04 2018: 0.96

Chemicals GHG intensity is a measure of GHG emissions (direct and indirect GHG emissions associated with imported energy, excluding emissions from exported energy), expressed in metric tonnes of CO_2 equivalent, emitted into the atmosphere per metric tonne of steam cracker, high-value petrochemicals production.

See "Climate change and energy transition" on pages 91-98.

Number of operational spills of more than 100 kg

70 2018: 93

The operational spills indicator is the number of incidents in respect of activities where we are the operator in which 100 kg or more of oil or oil products were spilled as a result of those activities and reached the environment.

See "Environment and society" on pages 84-90.

Direct GHG emissions (million tonnes of CO_2 equivalent)

70 2018: 71

Direct GHG emissions from facilities operated by Shell, expressed in CO_2 equivalent.

See "Climate change and energy transition" on pages 91-98.

Net Carbon Footprint (grams of CO_2 equivalent per megajoule)*

78 2018: 79

Net Carbon Footprint is a comprehensive measure of the lifecycle carbon intensity of the energy products we sell. It is a weighted average of the lifecycle CO_2 intensities of different energy products, normalised to the same point relative to their final end-use. It includes emissions from the extraction, transportation and processing of crude oil or gas or other feedstocks, transport of products, and our customers' emissions from the use of products we sell. Also included are emissions from elements of this life-cycle not owned by Shell, such as oil and gas processed by Shell but not produced by Shell, or from oil products and electricity marketed by Shell that have not been processed or generated at a Shell facility. Emissions compensated through various measures are also included, such as emissions mitigated by nature-based solutions and carbon capture and storage technology.

See "Climate change and energy transition" on pages 91-98.

安全性や環境に配慮したKPI指標を管理
- 労働時間当たりの負傷数
- 温室効果ガス排出量、等

Source: Annual Report and Accounts 2019、Sustainability Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

事例分析:
❺ SAP (独)

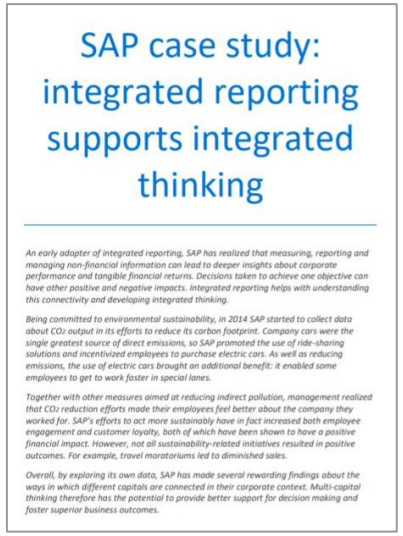
❺ SAP: ❶概要

企業概要

設立年	1972年
事業内容	ビジネス向けコンピュータソフトウェアの開発 販売、教育ならびにコンサルティング
展開地域	全世界180ヶ国以上
規模	売上高: 276億ユーロ (2019年度) 従業員数: 101,150名
上場取引所	フランクフルト証券取引所 (ドイツ) ニューヨーク証券取引所 (アメリカ)
準拠している基準・ガイドライン	財務関連数値 • IFRS 非財務関連数値 • ドイツ商法 • GRI基準 (社会/環境関連) 等
公表資料	Integrated reports

情報開示に対する外部評価

IIRC


SAP case study: integrated reporting supports integrated thinking

An early adopter of integrated reporting, SAP has realized that measuring, reporting and managing non-financial information can lead to deeper insights about corporate performance and tangible financial returns. Decisions taken to achieve one objective can have other positive and negative impacts. Integrated reporting helps with understanding this connectivity and developing integrated thinking.

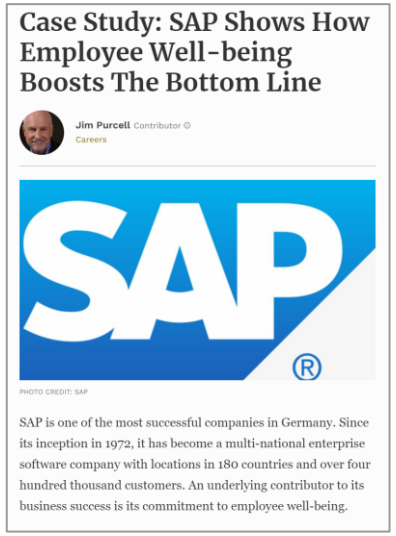
Being committed to environmental sustainability, in 2014 SAP started to collect data about CO_2 output in its efforts to reduce its carbon footprint. Company cars were the single greatest source of direct emissions, so SAP promoted the use of ride-sharing solutions and incentivized employees to purchase electric cars. As well as reducing emissions, the use of electric cars brought an additional benefit: it enabled some employees to get to work faster in special lanes.

Together with other measures aimed at reducing indirect pollution, management realized that CO_2 reduction efforts made their employees feel better about the company they worked for. SAP's efforts to act more sustainably have in fact increased both employee engagement and customer loyalty, both of which have been shown to have a positive financial impact. However, not all sustainability-related initiatives resulted in positive outcomes. For example, travel moratoriums led to diminished sales.

Overall, by exploring its own data, SAP has made several rewarding findings about the ways in which different capitals are connected in their corporate context. Multi-capital thinking therefore has the potential to provide better support for decision making and foster superior business outcomes.

- 統合報告書ための入門ガイドにおいてケーススタディとして紹介
- 非財務情報の測定やレポートティング、管理を実施していることが評価

Forbs


Case Study: SAP Shows How Employee Well-being Boosts The Bottom Line

Jim Purcell Contributor
Careers

PHOTO CREDIT: SAP

SAP is one of the most successful companies in Germany. Since its inception in 1972, it has become a multi-national enterprise software company with locations in 180 countries and over four hundred thousand customers. An underlying contributor to its business success is its commitment to employee well-being.

- 従業員への投資がどのように利益を押し上げているのかを示す事例ととして紹介

EDGE international

- 統合報告書の先進的な取組事例として紹介
- 財務指標および非財務指標の関係性を可視化できていることが一番の評価ポイント

Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

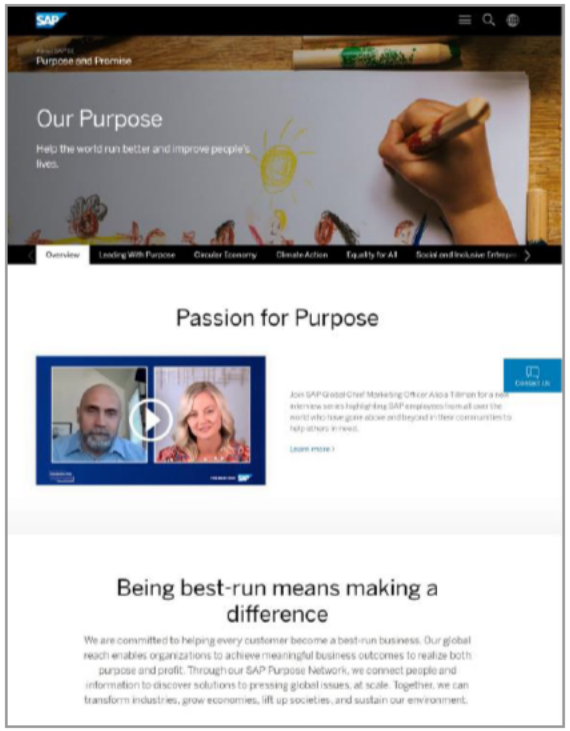
❺ SAP: ❷価値観

ポイント

自社サイトおよび統合報告書にて
"Our Purpose" を記載

詳細

自社サイト



統合報告書

Strategy and Business Model

Overview of SAP

Founded in 1972, SAP is a global company headquartered in Walldorf, Germany. Our legal corporate name is SAP SE. SAP is the market leader in enterprise application software[1] and also the leading experience management, analytics, and business intelligence company. The SAP Group has a global presence and employs more than 100,000 people.

Our ordinary shares are listed on the Frankfurt Stock Exchange. American Depositary Receipts (ADRs) representing SAP SE ordinary shares are listed on the New York Stock Exchange (NYSE). SAP is a member of Germany's DAX and TecDAX as well as the Dow Jones EURO STOXX 50, the Dow Jones Sustainability Index World, and the Dow Jones Sustainability Index Europe. As at December 31, 2019, SAP was the most valuable company in the DAX and the 49th most valuable company globally based on market capitalization. SAP was ranked as the most sustainable software company in the Dow Jones Sustainability Indices for the thirteenth consecutive year.

SAP SE is the parent company of the SAP Group. As at December 31, 2019, the SAP Group comprised 264 companies that develop, distribute, and provide our products, solutions, and services. For a list of our subsidiaries, associates, and other equity investments, see the Notes to the Consolidated Financial Statements. *Note (E.8)*

Our Purpose

At SAP, our purpose is to "help the world run better and improve people's lives" by empowering our customers to create a better economy, society, and environment for the world.

In line with our purpose, we are committed to supporting the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs). Technology-driven innovation underpins how SAP, together with our customers and our partner ecosystem, can execute initiatives across all 17 of the UN SDGs. Our goal is to lead the evolution of technology while also helping ensure that the focus remains on taking responsibility for its outcomes and societal effects. Examples of how we are doing this include the focus of social investments on building digital skills and our guiding principles for artificial intelligence and governance.

Our Strategy

SAP's strategy is to be the **Experience Company powered by the Intelligent Enterprise**.[2] We believe every digital interaction is an opportunity for a company to positively influence a customer. Through these interactions, companies can measure "experiences" – such as customer satisfaction, employee engagement, partner collaboration, and brand impact. These interactions are also opportunities for companies to understand how end users and customers perceive a vendor or a product. We want to help every SAP customer thrive in today's "experience economy" by equipping them with the technologies to become intelligent enterprises.

Our vision for the intelligent enterprise, an event-driven, real-time business, focuses on three key objectives:

- Create a new **end-to-end customer experience** through a platform for Experience Management that allows businesses to collect, understand, and act on feedback across their customers, employees, products, and brands in real time. In particular, we enable companies to enhance feedback with analytics, so they not only can understand what is being said, but also why.
- Achieve a **step change in productivity** through the next level of automation in business processes powered by artificial intelligence/machine learning (AI/ML) embedded in every part of the business process (across financials, supply chain, manufacturing, procurement, travel, and human resources). AI is defined as algorithms that learn from data without being explicitly programmed, thus empowering enterprises to scale by automating business processes. The key to doing so is improving the cycle time of business processes and injecting speed and increasing quality, wherever possible.
- Help companies **engage their workforces** by delivering total workforce engagement across full-time and contingent labor.

At SAP, our commitment to our customers is to help them meet today's challenges and prepare for anticipated challenges of the future. SAP aims to deliver on these objectives by leveraging the power of data in SAP software with technologies such as AI/ML to build powerful intelligent applications.

Becoming the "Experience Company powered by the Intelligent Enterprise"

Our software, technologies, and services address the three core elements of the intelligent enterprise for the 25 industries and the 12 lines of business (LoBs) we serve:

- An **intelligent suite** of LoB applications that includes enterprise resource planning (ERP), human capital management, customer relationship management, and supply chain management, as well as solutions for customer experience, intelligent spend management, and human experience management. The intelligent suite is integrated and differentiated through industry-specific business processes for end-to-end scenarios.
- A **business technology platform** to help customers manage data orchestration across their entire application footprint. This includes real-time visibility into distributed data silos using data management solutions and an open cloud platform as a business platform for integration and business process innovation.
- An **Experience Management (XM) platform**, bringing together experience data (X-data) and operational data (O-data) to help organizations manage four core experiences – customer, employee, product, and brand. This includes using API-based integration between XM and the intelligent suite to connect X-data with relevant O-data.

For more information about the products and solutions offered as part of our strategy framework, see the *Products, Research & Development, and Services* section.

サイトではPurposeに関する
CMOのインタビュー動画等も掲載

Purposeをサイトや統合報告書で記載

- お客様が世界のより良い経済、社会、環境を創造できるようにすることで、「世界の運営を改善し、人々の生活を向上させる」こと

Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

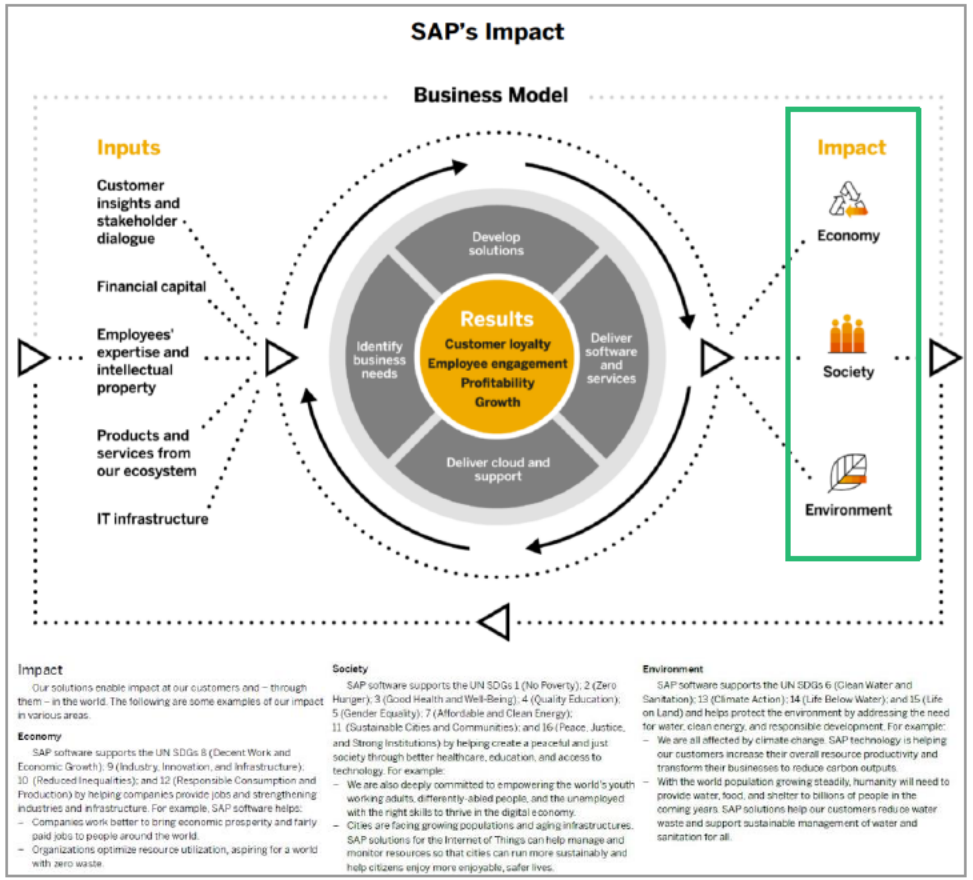
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❺ SAP: ❸ビジネスモデル・戦略(1/2)

ポイント

ビジネスモデルについては、基本戦略や具体的な製品についてワードベースで記載
自社ビジネスがSDGsのどの項目に寄与できているか具体的に言及を行っており、分かりやすい内容となっている

詳細



SDGsのうち寄与できている項目と具体例

Economyの場合

寄与している項目
- 08：働きがいも経済成長も
- 09：産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10：人や国の不平等をなくそう
- 12：つくる責任・つかう責任

具体例
- 例) 企業が平等な報酬を提供できるようにしている
- 例) 組織が資源利用を最適化し、廃棄物ゼロの世界を目指すようにしている

Environmentの場合

寄与している項目
- 06：安全な水とトイレを世界中に
- 13：気候変動に具体的な対策を
- 14：海の豊かさを守ろう
- 15：陸の豊かさも守ろう

具体例
- 例) 顧客企業の生産性を向上させ、二酸化炭素排出量の削減をサポート
- 例) 顧客企業の水の無駄遣いを減少させ、水と衛生の持続可能な管理をサポート

Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❺ SAP: ❸ビジネスモデル・戦略(2/2)

ポイント

SDGsの各項目への貢献については、前述の概要に加え、「直接/間接的な影響」「KPI・ターゲット」等を具体的に記載することで、貢献内容を分かりやすくしている

詳細

(例) SGDs3「すべての人に健康と福祉を」の場合

SDG 3 Good Health and Well-Being			
Direct: + Provide access to a healthy lifestyle and a safe and healthy working environment for our employees Indirect: + Enhance safe and healthy working conditions, healthcare, and personalized medicine on a global scale − Increase transparency of physical, medical, and health conditions of individuals, which might be abused	Business Health Culture Index	Direct: Global Health and Safety Management Policy; Employee Assistance Program; Corporate Oncology Program for Employees Indirect: SAP Solutions for Healthcare, SAP Environment, Health and Safety Management, SAP SuccessFactors Well-Being Management by Virgin Pulse	*Employees and Social Investments* *SAP & SDG3* *Healthcare* *SAP Environment, Health and Safety Management* *SAP SuccessFactors Well-Being Management by Virgin Pulse*

	直接/間接的な影響	KPI・ターゲット	自社方針と具体的な活動内容
直接	健康的なライフスタイルと安全で健康な職場環境を従業員に提供	健康経営指標	• グローバルの安全衛生管理方針 • 従業員支援プログラム • 企業内オンコロジープログラム
間接	グローバルスケールで安全で健康的な労働条件やヘルスケア、個別医療を高める 虐待される可能性のある個人の身体・医療・健康状態の透明性を高める	N/A	SAPの各ツールの提供 • SAP Solution for Healthcare • SAP Environment, • Health and Safety Management • SAP SuccessFactors Well-Being Management by Virgin Puls

Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❺ SAP: ❹マテリアリティの選定

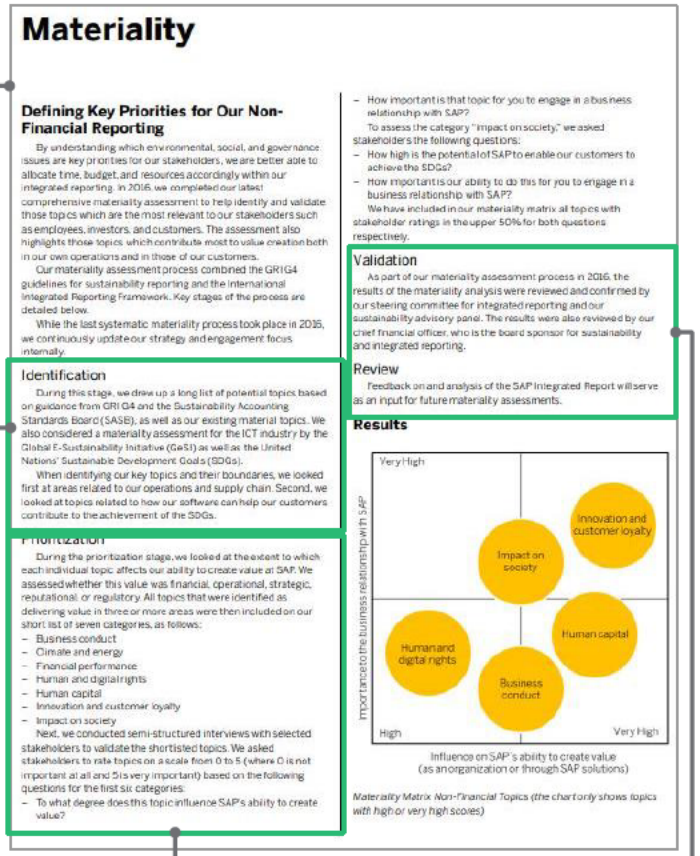
ポイント

マテリアリティについて、具体的なプロセスや質問項目に至るまで、細かい粒度で記載

詳細

マテリアリティの決定方法について詳細に記述

①候補となるトピックの特定
- GRI G4, SASB, 既存の重要トピック等から、ロングリストを作成
- GeSIが実施したICT産業のマテリアリティ推定結果やSDGsも加味



Materiality

Defining Key Priorities for Our Non-Financial Reporting

By understanding which environmental, social, and governance issues are key priorities for our stakeholders, we are better able to allocate time, budget, and resources accordingly within our integrated reporting. In 2016, we completed our latest comprehensive materiality assessment to help identify and validate those topics which are the most relevant to our stakeholders such as employees, investors, and customers. The assessment also highlights those topics which contribute most to value creation both in our own operations and in those of our customers.

Our materiality assessment process combined the GRI G4 guidelines for sustainability reporting and the International Integrated Reporting Framework. Key stages of the process are detailed below.

While the last systematic materiality process took place in 2016, we continuously update our strategy and engagement focus internally.

Identification

During this stage, we drew up a long list of potential topics based on guidance from GRI G4 and the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), as well as our existing material topics. We also considered a materiality assessment for the ICT industry by the Global E-Sustainability Initiative (GeSI) as well as the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs).

When identifying our key topics and their boundaries, we looked first at areas related to our operations and supply chain. Second, we looked at topics related to how our software can help our customers contribute to the achievement of the SDGs.

Prioritization

During the prioritization stage, we looked at the extent to which each individual topic affects our ability to create value at SAP. We assessed whether this value was financial, operational, strategic, reputational, or regulatory. All topics that were identified as delivering value in three or more areas were then included on our short list of seven categories, as follows:

- Business conduct
- Climate and energy
- Financial performance
- Human and digital rights
- Human capital
- Innovation and customer loyalty
- Impact on society

Next, we conducted semi-structured interviews with selected stakeholders to validate the shortlisted topics. We asked stakeholders to rate topics on a scale from 0 to 5 (where 0 is not important at all and 5 is very important) based on the following questions for the first six categories:

- To what degree does this topic influence SAP's ability to create value?
- How important is that topic for you to engage in a business relationship with SAP?

To assess the category "Impact on society," we asked stakeholders the following questions:

- How high is the potential of SAP to enable our customers to achieve the SDGs?
- How important is our ability to do this for you to engage in a business relationship with SAP?

We have included in our materiality matrix all topics with stakeholder ratings in the upper 50% for both questions respectively.

Validation

As part of our materiality assessment process in 2016, the results of the materiality analysis were reviewed and confirmed by our steering committee for integrated reporting and our sustainability advisory panel. The results were also reviewed by our chief financial officer, who is the board sponsor for sustainability and integrated reporting.

Review

Feedback on and analysis of the SAP Integrated Report will serve as an input for future materiality assessments.

Results

Materiality Matrix Non-Financial Topics (the chart only shows topics with high or very high scores)

②優先順位付けの実施
- 各トピックの持つ、SAPのバリュー創出に対する影響を推定
- 財務、オペレーション、戦略、レピュテーション、規制の観点から推定し、3つ以上の領域に影響を与えるトピックを抽出、ショートリストを作成
- ショートリストに基づいて、ステークホルダーへのインタビューを実施
- インタビューでは、各トピックについて0 (not important at all)～5 (very important)で評価を実施
  - To what degree does this topic influence SAP's ability to create value?
  - How important is that topic for you to engage in a business relationship with SAP?　他

③評価結果の確定
- マテリアリティ分析の結果を、取締役会でレビュー実施
- レビュー結果は、更にサステナビリティ/統合報告書の責任者であるCFOがレビューを行う

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❺ SAP: ❺KPI (1/2)

ポイント

売上・利益目標以外に、独自のKPIとして、「カスタマーロイヤリティ」「従業員エンゲージメント」「二酸化炭素の排出量」を設定、各指標推移や重点取組内容も伝えている

さらに、11種類の財務指標/非財務指標が、それぞれどのように影響しているのか、どの程度の収益インパクトがあるのかを定量化して提示

詳細

Measuring Our Success

We use the following financial and non-financial objectives to steer our company:
- Growth
- Profitability
- Customer loyalty
- Employee engagement

The table below provides an overview of the specific key performance indicators (KPIs) used to measure performance within these objectives and compares this performance with our goals. In addition, we are committed to become carbon neutral in 2025 and therefore regularly report and analyze the reduction in our carbon footprint.[1]

Outlook and Results for 2019

Strategic Objective	KPI	2019 Outlook* (non-IFRS, at constant currencies)	2019 Results (non-IFRS, at constant currencies)
Growth	Cloud revenue	€6.7 billion to €7.0 billion	€6.77 billion
	Cloud and software revenue	€22.4 billion to €22.7 billion	€22.49 billion
	Total revenue	Strong increase, at a rate lower than operating profit	€26.91 billion
Profitability	Operating profit	€7.85 billion to €8.05 billion	€7.95 billion
Customer Loyalty	Customer Net Promoter Score	+1	-6
Employee Engagement	Employee Engagement Index	84% to 86%	83%
Carbon Impact	Net greenhouse gas emissions	285 kt	300 kt

* The outlook was communicated in January 2019 and financial targets were raised in April. The 2019 outlook numbers above reflect the raised outlook from April 2019.
Note: A reconciliation of non-IFRS results to IFRS equivalent is available in the *Performance Management System* section.

Outlook for 2020

Strategic Objective	KPI	2019 Results (non-IFRS)	2020 Outlook (non-IFRS, at constant currencies)
Growth	Cloud revenue	€7.01 billion	€8.7 billion to €9.0 billion
	Cloud and software revenue	€23.09 billion	€24.7 billion to €25.1 billion
	Total revenue	€27.63 billion	€29.2 billion to €29.7 billion
Profitability	Operating profit	€8.21 billion	€8.9 billion to €9.3 billion
Customer Loyalty	Customer Net Promoter Score	-6.0	Increase by three to five points
Employee Engagement	Employee Engagement Index	83%	84% to 86%
Carbon Impact	Net greenhouse gas emissions	300 kt	238 kt

Note: A reconciliation of non-IFRS results to IFRS equivalent is available in the *Performance Management System* section.

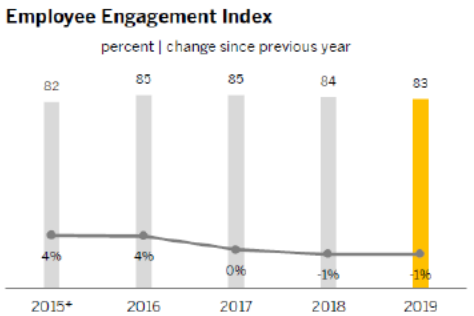
Ambitions for 2023

Strategic Objective	KPI	2023 Ambition (non-IFRS)
Growth	Cloud revenue	More than triple compared to 2018
	Total revenue	More than €35 billion
Profitability	Operating margin	Increase the non-IFRS operating margin by one percentage point per year on average, representing a total expansion of approximately 500 basis points compared to 2018
Customer Loyalty	Customer Net Promoter Score	Steadily increase
Employee Engagement	Employee Engagement Index	84% to 86%
Carbon Impact	Net greenhouse gas emissions	95 kt, with the goal of becoming carbon neutral by 2025

Note: A reconciliation of non-IFRS results to IFRS equivalent is available in the *Performance Management System* section.

独自指標については算出方法や重点取組項目等詳細も説明し、どのような意味があるのかを伝えている

(例) 従業員エンゲージメントの場合



*The EEI score for 2015 was recalculated from 81% to 82% based on updated questions.

過去5年間の推移により、各KPIの増減をわかりやすく提示

During 2019, we primarily focused on innovation and process simplification. Our efforts translated into positive results: the innovation score increased by +1pp to 79%, whereas process simplification score even increased by +9pp to 64% compared to 2018. The result shows that we continuously adjust our processes in an easy-to-use setup and develop them innovatively and sustainably. For 2020, we will primarily focus on three topics: innovation; strategy; and becoming simpler and more agile in our organization to improve our customer success supported by our employees and leaders.

重点取組項目と成果も記載し具体的に何をしているのかわかるようにしている

(例) 2019年はイノベーションとプロセスの簡略化に焦点を当てた結果、イノベーションスコアは1pt増加し79%にプロセス簡略化スコアは9pt増加し、64%になった

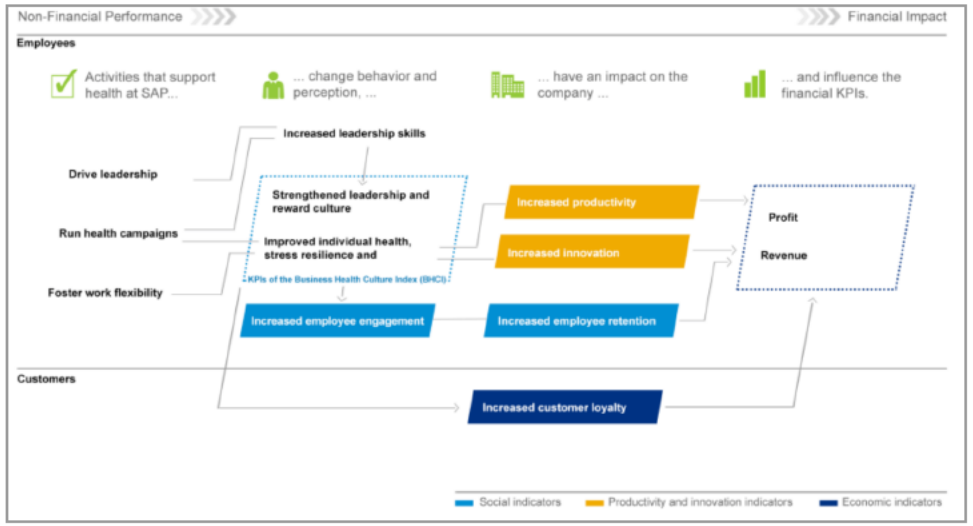
Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❺ SAP: ❺KPI (2/2)

財務指標/非財務指標の相互作用ならびに営業利益に与える影響を分析、各指標の連関方法も含め公開

各非財務指標の1%の変化が売上や営業利益に対しどの様に影響を与えるか分析



- 非財務指標としては「従業員エンゲージメント」「離職率」「女性管理職比率」「健全な職場環境境」「炭素排出量」等が挙げられている
- "健康経営指標1pt上がると、営業利益は1,000万ユーロ増加する" といった具体的な数値も記載している

各指標間の影響度合いや連関方法については、統合報告書だけではなく、自社サイトにてダイアグラム形式で公開

特定の指標をクリックすると他の指標との連関方法や詳細が表示される

Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

5 SAP: 6 COVID-19

ポイント

各分野別の影響サマリーと想定されるリスクと対応策を記載

リスクだけではなく対応策も記載することで、リスクに備える企業姿勢をアピールしている

詳細

現時点での影響(例)

Strategy and Business Mode
- 特に影響なし

Products, R&D, and Services
- COVID19のビジネス/社会的影響を軽減する製品を企業・政府に提供
- 一部製品はCOVID19の間、無料で利用できるような措置を実施

Employees and Social Investments
- 従業員の安全確保のため、自社従業員は在宅勤務を実施
- 今までとは異なるオペレーション等のポジティブな経験は、今後鍵となってくる

Impact on SAP
- 第1四半期はCOVID19の影響にとり、かなりの新規事業が延期された
- 第2位半期は通常の水準を下回っているものの、予想以上の回復を見せている

今後想定されるリスク(例)

- 世界的な景気後退により IT投資遅延や削減が行われる
- 財務的な影響を受けた顧客が既存の契約履行に苦慮する
- 政府等の渡航制限により労働力の流動性が制限される
- 新しいワーキングモデルが労働生産性に影響を与える
- データセンターやサポートセンターの人員が感染したり出張制限がかかることにより、事業が継続できなくなる

リスクへの対応策(例)

- 長期的な顧客第一主義の一環として、顧客と積極的かつ協力的な対話を実施
- 顧客の支払いに対して、柔軟に対応するため、支払いモデルの見直しを実施
- 移動制限がされている時間帯に、従業員が勤務できるよう政府当局との調整を行う
- リモートワーク実施に際し、従業員に対して情報提供やトレーニング、ガイダンス等を提供
- 通信信技術を活用し、リモートワークが可能なワークモデルを継続強化
- リモートアクセスでも管理可能なカスタマーサポートモデルの導入
- 職場でのソーシャルディスタンス等のルールを明確化し、現場での作業を実施できるようにする

Source: SAP SE Integrated Report 2019、2020Half-Year Report、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

事例分析:
❻ Philips (蘭)

❻ Philips: ❶概要

PHILIPS

企業概要

設立年	1891年
事業内容	医療機器/テクノロジー
展開地域	70ヶ国以上
規模	売上高:195億ユーロ (2019年度) 従業員数:81,000名
上場取引所	アムステルダム証券取引所 (オランダ) ニューヨーク証券取引所 (アメリカ)
準拠している基準・ガイドライン	GRI index Methodology for calculating Lives Improved Methodology for calculating the Profit & Loss Account
公表資料	Annual Report

情報開示に対する外部評価

CDPより最高評価であるA評価を6年連続で受賞

- 温室効果ガスの排出量を削減し、気候リスクを軽減し、低炭素経済を発展させるための行動が評価された

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❷価値観

ポイント

Annual Reportにおける戦略部分の冒頭に、Purposeを記載

詳細

3 Strategy and Businesses

3.1 Innovating with purpose

As a company striving for leadership in health technology, we believe that innovation can improve people's health and healthcare outcomes, as well as making care more accessible and affordable. At Philips, it is our goal to improve the lives of 3 billion people a year by 2030, including 400 million in underserved healthcare communities. Guided by our vision of making the world healthier and more sustainable through innovation, it is our strategy to lead with innovative solutions in key markets along the health continuum – helping our customers deliver on the Quadruple Aim (better health outcomes, a better experience for patients and staff, lower cost of care) and helping people take better care of their health at every stage of life.

We seek to act responsibly and sustainably, leveraging our resources to maximize value creation for all stakeholders. Reflecting our commitment to UN Sustainable Development Goals 3 (*Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages*), 12 (*Ensure sustainable consumption and production patterns*) and 13 (*Take urgent action to combat climate change and its impacts*), we continue to embed sustainability deeper in the way we do business, with specific focus on access to care, circular economy and climate action.

戦略部分の冒頭に、Purposeを記載

- フィリップスでは、サービスの行き届いていないヘルスケアコミュニティの4億人を含め、2030年までに年間30億人の生活を改善することが目標

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❸ビジネスモデル・戦略(1/3)

ポイント

戦略的ロードマップを記載
以下3つにより変革を強化する
- 顧客により良いサービスを提供し、品質を向上する
- コアビジネスの成長を後押しする
- 健康維持に向けたソリューションを提供

ビジュアライズされて整理されており、わかりやすい

詳細

Focus on	Driven by	Resulting in	
Better serve customers and improve quality	· Improve customer experience, quality systems, operational excellence and productivity · Continue to lead the digital transformation	Customer satisfaction	Value creation
Boost growth in core business	· Capture geographic growth opportunities · Pivot to consultative customer partnerships and services business models	Revenue growth Margin improvement	
Win with solutions along the health continuum	· Drive innovative, value-added integrated solutions · Reinforce with M&A, organic investments and partnerships	Increased cash generation	

3つの戦略的ロードマップによって、変革を強化していくことを記載
- 顧客により良いサービスを提供し、品質を向上する
- コアビジネスの成長を後押しする
- 健康維持に向けたソリューションを提供

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❸ビジネスモデル・戦略(2/3)

ポイント

Philipsとしての戦略、
そしてサステナビリティへの取組み目標に関して、テキストで整理されている

- サステナビリティに関して熱量高く取り組んでいることをアピール

詳細

3 Strategy and Businesses

3.1 Innovating with purpose

As a company striving for leadership in health technology, we believe that innovation can improve people's health and healthcare outcomes, as well as making care more accessible and affordable. At Philips, it is our goal to improve the lives of 3 billion people a year by 2030, including 400 million in underserved healthcare communities. Guided by our vision of making the world healthier and more sustainable through innovation, it is our strategy to lead with innovative solutions in key markets along the health continuum – helping our customers deliver on the Quadruple Aim (better health outcomes, a better experience for patients and staff, lower cost of care) and helping people take better care of their health at every stage of life.

We seek to act responsibly and sustainably, leveraging our resources to maximize value creation for all stakeholders. Reflecting our commitment to UN Sustainable Development Goals 3 (*Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages*), 12 (*Ensure sustainable consumption and production patterns*) and 13 (*Take urgent action to combat climate change and its impacts*), we continue to embed sustainability deeper in the way we do business, with specific focus on access to care, circular economy and climate action.

戦略を記載

- イノベーションを通じて、世界をより健康維持可能なものにするというビジョンから、健康維持に沿った主要市場において、革新的なソリューションをリードすることが戦略である

サステナビリティへの取組み目標を記載

- すべての利害関係者の価値創造を最大化するために自社リソースを活用して、責任を持ってサステナビリティへな行動をとることを目指している
- 国連のサステナビリティな開発目標3、12、13へのコミットメントを反映して、ケアへのアクセス、経済循環、気候変動対策に特に重点を置いてビジネスを行う

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

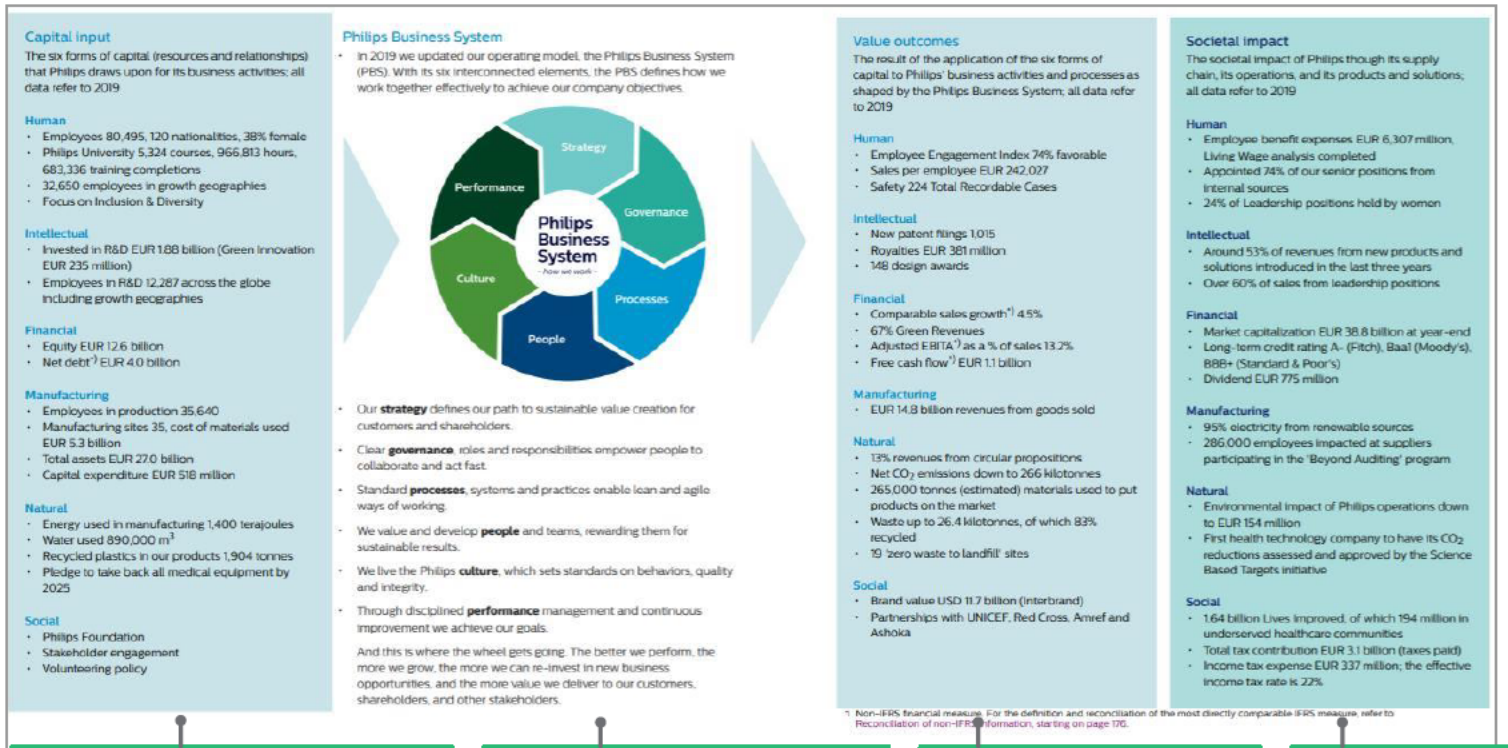
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❸ビジネスモデル・戦略(3/3)

ポイント

価値創出プロセスにおける、
自社の有するアセット・事業プロセス・
創出された価値の関連性を明記

詳細



Capital input

The six forms of capital (resources and relationships) that Philips draws upon for its business activities; all data refer to 2019

Human
- Employees 80,495, 120 nationalities, 38% female
- Philips University 5,324 courses, 966,813 hours, 683,336 training completions
- 32,650 employees in growth geographies
- Focus on Inclusion & Diversity

Intellectual
- Invested in R&D EUR 1.88 billion (Green Innovation EUR 235 million)
- Employees in R&D 12,287 across the globe including growth geographies

Financial
- Equity EUR 12.6 billion
- Net debt[1] EUR 4.0 billion

Manufacturing
- Employees in production 35,640
- Manufacturing sites 35, cost of materials used EUR 5.3 billion
- Total assets EUR 27.0 billion
- Capital expenditure EUR 518 million

Natural
- Energy used in manufacturing 1,400 terajoules
- Water used 890,000 m^3
- Recycled plastics in our products 1,904 tonnes
- Pledge to take back all medical equipment by 2025

Social
- Philips Foundation
- Stakeholder engagement
- Volunteering policy

Philips Business System

- In 2019 we updated our operating model, the Philips Business System (PBS). With its six interconnected elements, the PBS defines how we work together effectively to achieve our company objectives.

- Our **strategy** defines our path to sustainable value creation for customers and shareholders.
- Clear **governance**, roles and responsibilities empower people to collaborate and act fast.
- Standard **processes**, systems and practices enable lean and agile ways of working.
- We value and develop **people** and teams, rewarding them for sustainable results.
- We live the Philips **culture**, which sets standards on behaviors, quality and integrity.
- Through disciplined **performance** management and continuous improvement we achieve our goals.

And this is where the wheel gets going. The better we perform, the more we grow, the more we can re-invest in new business opportunities, and the more value we deliver to our customers, shareholders, and other stakeholders.

Value outcomes

The result of the application of the six forms of capital to Philips' business activities and processes as shaped by the Philips Business System; all data refer to 2019

Human
- Employee Engagement Index 74% favorable
- Sales per employee EUR 242,027
- Safety 224 Total Recordable Cases

Intellectual
- New patent filings 1,015
- Royalties EUR 381 million
- 148 design awards

Financial
- Comparable sales growth[1] 4.5%
- 67% Green Revenues
- Adjusted EBITA[1] as a % of sales 13.2%
- Free cash flow[1] EUR 1.1 billion

Manufacturing
- EUR 14.8 billion revenues from goods sold

Natural
- 13% revenues from circular propositions
- Net CO_2 emissions down to 266 kilotonnes
- 265,000 tonnes (estimated) materials used to put products on the market
- Waste up to 26.4 kilotonnes, of which 83% recycled
- 19 'zero waste to landfill' sites

Social
- Brand value USD 11.7 billion (Interbrand)
- Partnerships with UNICEF, Red Cross, Amref and Ashoka

1 Non-IFRS financial measure. For the definition and reconciliation of the most directly comparable IFRS measure, refer to Reconciliation of non-IFRS information, starting on page 176.

Societal impact

The societal impact of Philips though its supply chain, its operations, and its products and solutions; all data refer to 2019

Human
- Employee benefit expenses EUR 6,307 million, Living Wage analysis completed
- Appointed 74% of our senior positions from internal sources
- 24% of Leadership positions held by women

Intellectual
- Around 53% of revenues from new products and solutions introduced in the last three years
- Over 60% of sales from leadership positions

Financial
- Market capitalization EUR 38.8 billion at year-end
- Long-term credit rating A- (Fitch), Baa1 (Moody's), BBB+ (Standard & Poor's)
- Dividend EUR 775 million

Manufacturing
- 95% electricity from renewable sources
- 286,000 employees impacted at suppliers participating in the 'Beyond Auditing' program

Natural
- Environmental impact of Philips operations down to EUR 154 million
- First health technology company to have its CO_2 reductions assessed and approved by the Science Based Targets initiative

Social
- 1.64 billion Lives improved, of which 194 million in underserved healthcare communities
- Total tax contribution EUR 3.1 billion (taxes paid)
- Income tax expense EUR 337 million; the effective income tax rate is 22%

資本投入(事業活動の為の6つの資本形態)
- Human, Intellectual, Financial, Manufacturing, Natural, Social

運用モデル:フィリップスビジネスシステム(PBS)
- 企業目標を達成するため、6つの要素を効果的に連携する方法を定義

結果
- 資本投入し、PBSによって創出された結果

ソーシャルインパクト
- フィリップスのサプライチェーン、運用、製品およびソリューションを通じた社会的影響

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❹マテリアリティの選定

ポイント

マテリアリティマトリックスを活用し、トピックをマッピングすることでトピックごとの重要性をわかりやすく整理している

マテリアリティ分析のプロセスを記載し、重要性の高いトピックをどう決定しているか公開している

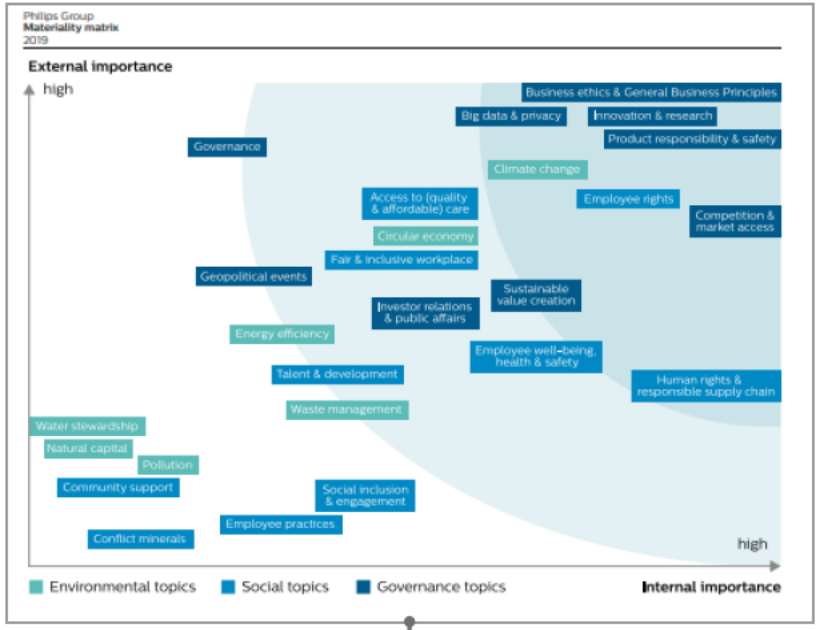
詳細

Our materiality assessment is based on an ongoing trend analysis, media search, and stakeholder input. In 2019, we solicited input from a diverse group of external and internal stakeholders, including investors, NGOs, customers, suppliers, peer companies, and senior management in Philips. Similar to 2018, we used an evidence-based approach to materiality analysis powered by Datamaran. By applying Datamaran's automated sifting and analysis of millions of data points from publicly available sources, including, corporate reports, mandatory regulations and voluntary initiatives, as well as news and social media, we identified a list of topics that are material to our business. With this data-driven approach to materiality analysis we have incorporated a wider range of data and stakeholders than was ever possible before and managed to get an evidence-based perspective into regulatory, strategic and reputational risks and opportunities. The most significant increases compared to 2018 on the external view are Climate change, Product responsibility, Energy efficiency, Innovation and Sustainable value creation. The internal view saw a significant increase in importance on Employee rights, Human Rights and Responsible supply chains.

Our materiality assessment has been conducted in the context of the GRI Sustainable Reporting Standards and the results have been reviewed and approved by the Philips Sustainability Board.

マテリアリティ分析のプロセスを記載

- マテリアリティ分析は、傾向分析、メディア検索、利害関係者の意見に基づいている
- 投資家、NGO、顧客、サプライヤー、ピア企業、フィリップスの上級管理職等、外部・内部の様々な利害関係者のグループから意見を求めた
- 2018年と同様に、Datamaranを利用したアプローチを使用した
- このデータ駆動型アプローチにより、これまでよりも幅広いデータと利害関係者を組み込み、規制、戦略、レピュテーションのリスクと機会に基づく視点を得ることができた
- マテリアル分析の結果は、Philips Sustainability Boardによってレビューおよび承認されている



マテリアリティマトリックスを活用して、トピックをマッピング

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❺KPI (1/2)

ポイント

Lives improved per market等、ヘルスケア関連の業種に特徴的な指標を活用

- 2030年までに年間30億人の生活を改善することを目標においている
- 2019年には16.4億人という結果であった

詳細

Philips Group
Lives improved per market

Market	Lives Improved (million) [1]	Population (million) [2]	Saturation rate (as % of population)	GDP (USD million) [3]
Africa	33	1,290	3%	2,407
ASEAN & Pacific	158	981	16%	6,700
Benelux	27	29	94%	1,489
Central & Eastern Europe	80	166	48%	1,909
Germany, Austria & Switzerland	81	101	80%	5,033
France	45	66	67%	2,739
Greater China	426	1,432	30%	15,141
Iberia	30	57	52%	1,639
Indian Subcontinent	79	1,570	5%	3,372
Italy, Israel & Greece	35	82	43%	2,631
Japan	42	126	33%	5,155
Latin America	99	645	15%	5,430
Middle East & Turkey	69	372	18%	3,246
Nordics	18	28	67%	1,594
North America	344	367	94%	23,170
Russia & Central Asia	43	251	17%	2,085
UK & Ireland	35	72	48%	3,143

[1] Source: Philips, double counts eliminated
[2] Source: The World Bank, CIA Factbook & Wikipedia
[3] Source: IMF, CIA, Factbook & Wikipedia

フィリップスグループのマーケットごとに改善された効果を記載
- 人口、人口飽和率、GDP等

Philips Group
Lives improved in billions

Total: 1.64 billion (double counts eliminated)

Double counts

フィリップスグループで改善された結果を記載

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❻ Philips: ❺KPI (2/2)

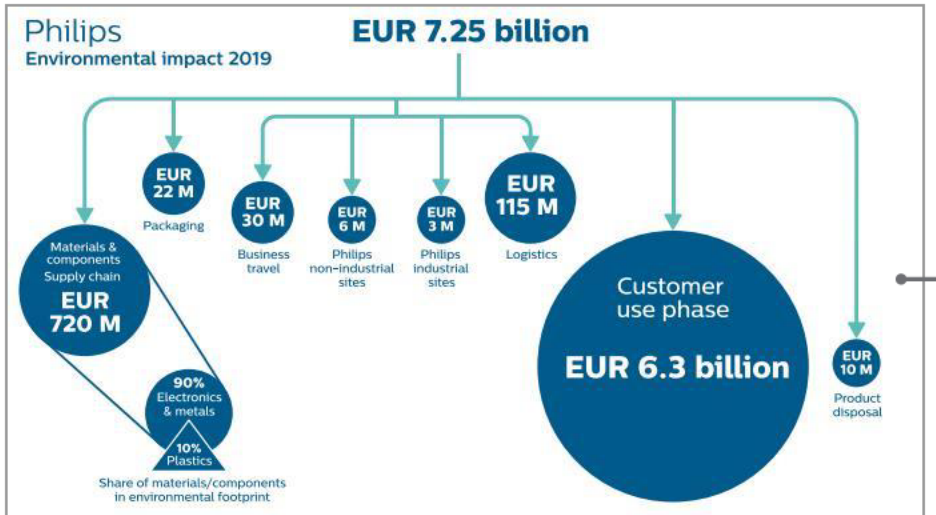
ポイント

環境へのインパクトを定量化して記載

カーボンニュートラルへの取組みを実現するために、削減目標を設定している

- フィリップスの長期目標は、地球の気温上昇を2°C未満に保つために必要な脱炭素化のレベルをクリアすること

詳細



The environmental costs have been positively influenced by our long-term EcoDesign efforts to increase the energy efficiency of our products and sales mix changes, reducing the impact during the use phase from EUR 6.5 billion in 2018 to EUR 6.3 billion in 2019. Our supply chain currently has an environmental impact of some EUR 720 million, which is 10% of our total environmental impact. The main contributors are the electronic components, cables and steel used in our products. Through our Circular Economy and Supplier Sustainability programs we will continue to focus on reducing the environmental impact caused by the materials we source and apply in our products.

In order to deliver on our carbon neutrality commitment, we have set ambitious reduction targets. In 2018, we were the first health technology company to have its 2020-2040 targets (including the use phase of our products) approved by the Science Based Targets initiative – a collaboration between CDP (formerly Carbon Disclosure Project), the United Nations Global Compact (UNGC), the World Resources Institute (WRI) and the World Wide Fund for Nature (WWF) aimed at driving ambitious corporate climate action. Approval confirms that Philips' long-term targets are in line with the level of decarbonization required to keep the global temperature increase below 2 °C.

環境への影響を定量化して記載
- 2019年フィリップスは環境への影響を75億ユーロから72.5億ユーロに削減し、2018年と比較して3%改善した

温暖化を抑制するための取組み目標を記載
- カーボンニュートラルへの取組みを実現するために、削減目標を設定した
- フィリップスの長期目標は、地球の気温上昇を2°C未満に保つために必要な脱炭素化のレベルをクリアすること

Source: Annual Report 2019、企業サイト、WEBリサーチ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

事例分析:
❼ NEDBANK (南アフリカ)

⑦ NEDBANK: ①概要

NEDBANK

企業概要

設立年	1888年
事業内容	• 南アフリカの金融サービスグループ • ホールセール、リテールバンキングの他、保険、資産管理等の金融サービスを提供
展開地域	南アフリカを拠点に、アフリカの39ヶ国に展開
規模	売上:約125億ランド (＝約800億円) 従業員数: 約29,000名 顧客数 (個人・法人): 760万超
上場取引所	ヨハネスブルク証券取引所 (南アフリカ) ナミビア証券取引所 (ナミビア)
準拠している基準・ガイドライン	International Integrated Reporting Framework
公表資料	Integrated Report Financial reporting • 財務情報に特化したレポート Governance reporting • ガバナンスの取組みに特化したレポート Sustainable development reporting • ESGの取組みに特化したレポート

情報開示に対する外部評価

南アフリカ企業を対象とした、情報開示/統合報告書の作成に関するAwardを複数受賞

2020 EY Excellence in Integrated Reporting Awardsの1位を3年連続で獲得

- "あらゆる面において、IRフレームワークに高いレベルで準拠している点が高く評価されている"
- "Value Creation Storyを伝える工夫が毎年見られる。レポートのバランスが良く透明性が高い。"
- "戦略について明確/網羅的に言及されており、KPIとも統合的に結びついている"

—Mark Graham, Associate Professor, University of Cape Town

2019 CSSA/JSE Integrated Reporting Awardsで総合表彰を獲得

- "高い質でIRフレームワークに準拠できている"
- "経営の意思決定の結果、顧客にどのようにバリューが提供できているのか的確に開示されている"

—Business Day

34th Investment Analysts Society Awardsを受賞

- "他社との違いは、単にIFRSに基づいて必要な財務指標の開示を行うだけではなく、そこからわかることや要因に関する説明等を行っている点にある"

—Business Day

他

Source: NEDBANK website; Integrated Report; Integrated Reporting Committee of South Africa website; Business Day

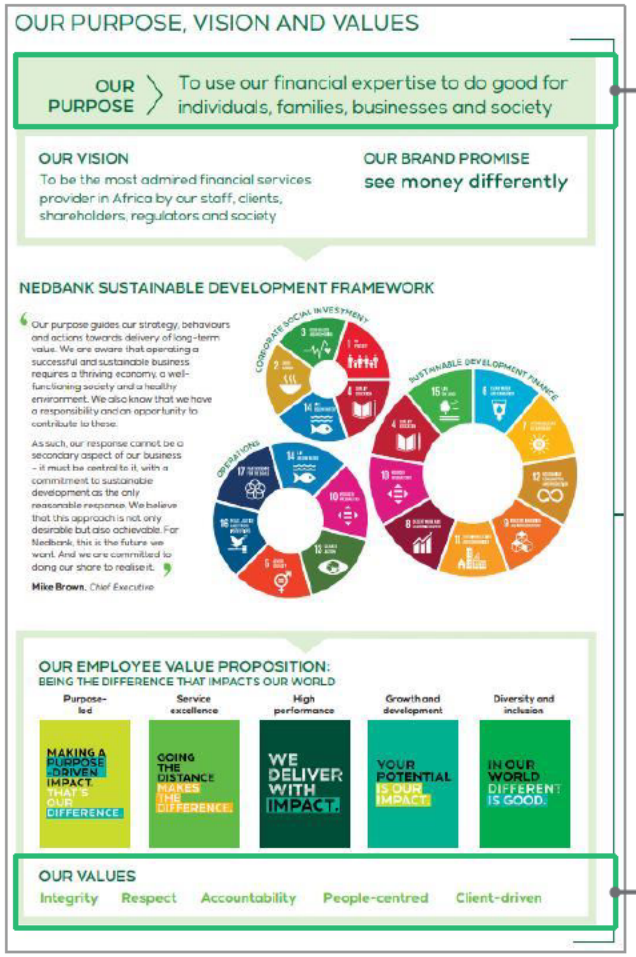
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❼ NEDBANK: ❷価値観

ポイント

Purpose, vision, valueといった企業経営を方向付ける要素については、1ページにまとめる形で記載

詳細



最も上段に位置するものとして、Purposeを記載
- To use our financial expertise to do good for individuals, families, businesses and society

対照的に、Purposeを実現するものとして、Valueを最も下に位置する形で記載
- Integrity
- Respect
- Accountability
- People-centred
- Client-driven

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❼ NEDBANK: ❸ビジネスモデル・戦略(1/2)

NEDBANK

ポイント

ビジネスプロセスを3つのフェーズに分け、「前提条件」「事業活動」「結果」のつながりを分かりやすく表現

また、各フェーズ取組の鍵となる要因についても、フェーズ毎に記載

パフォーマンスについては、良い点のみならず悪化した部分についても記載することにより、透明性を確保

Purpose Drivenなアプローチが他社との違いであることを、目立つ形で記載

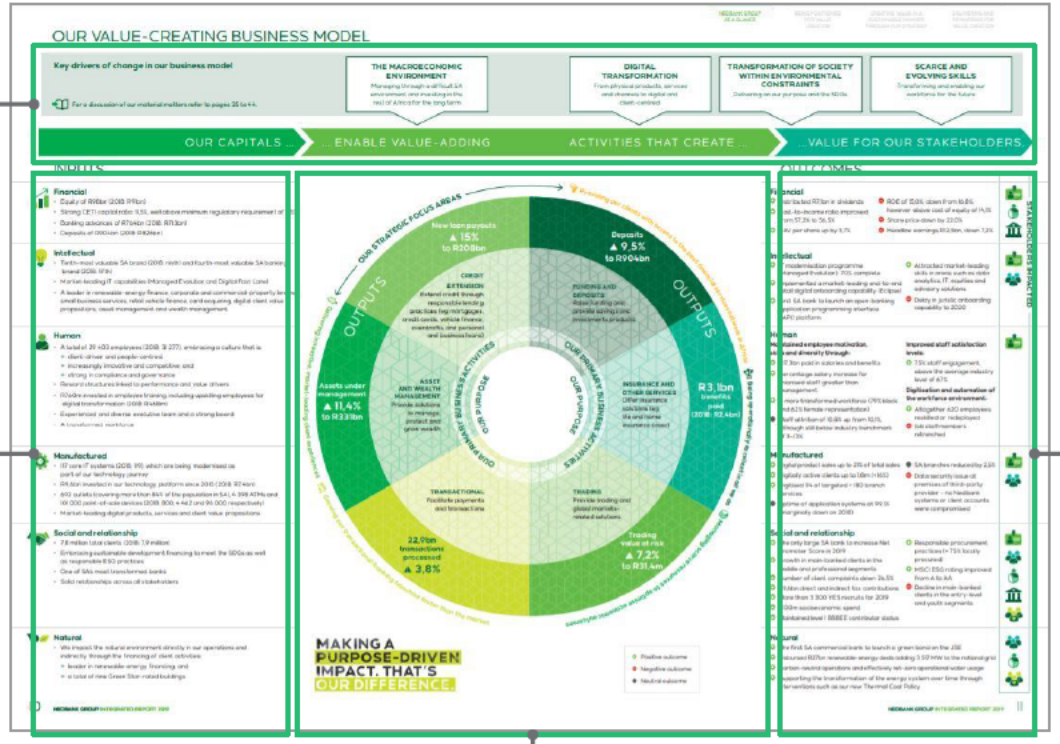
詳細

各フェーズの実行におけるキードライバーを記載。ビジネス全体を3フェーズに分けて整理
- Capital
- value-adding activities
- value for out stakeholders

事業活動の前提として、NEDBANKが保有/関連するアセットの現状を整理

<記載のあるアセット>
- 財務基盤
- インテレクチュアル
- 人財
- 施設・設備
- 社会/ステークホルダーとの関係性
- 環境

各アセット毎に主要な項目および定量的数値を記載



各アセット毎の結果について、改善した点(⊕)、悪化した点(⊖)の双方を記載

結果がどのステークホルダーに影響を与えるか、アセット毎に関連するステークホルダーを表示

Purposeを中心に、展開している6つのビジネス領域を記載
- Purpose drivenでインパクトを生み出していくことが他社との違いであると強調

ビジネス領域の周囲に、戦略的重点対応領域を記載
- 顧客にアフリカで最善の金融サービスアクセスを提供する　等

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❼ NEDBANK: ❸ビジネスモデル・戦略(2/2)

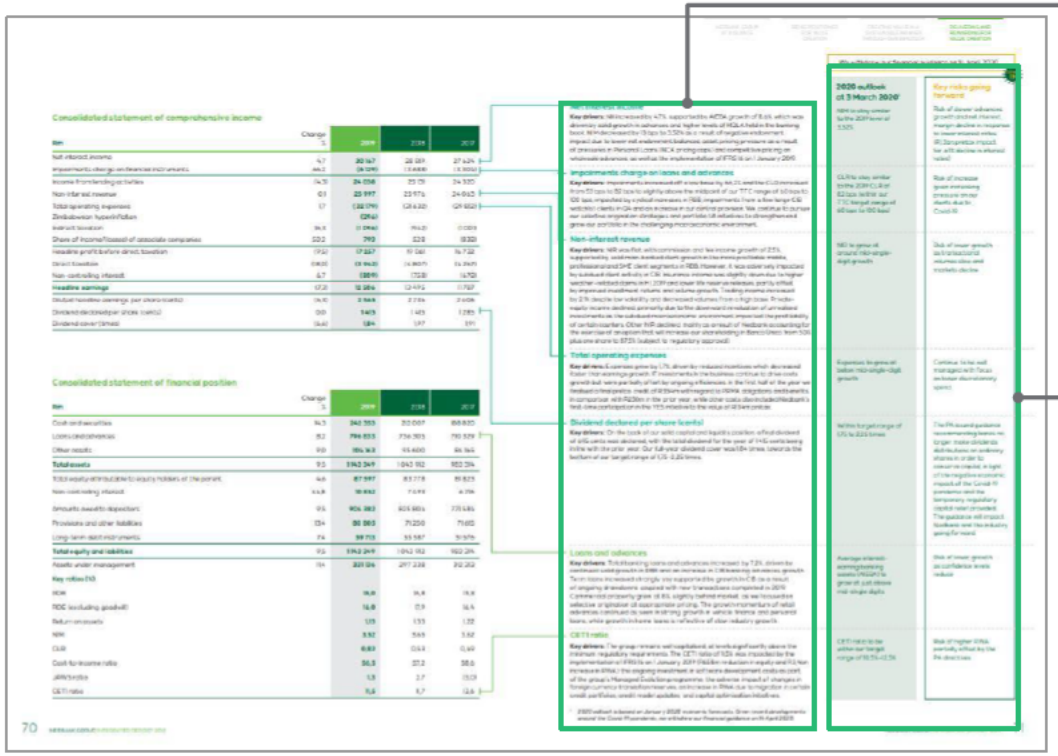
NEDBANK

ポイント

財務情報においては、単なる結果報告に留まらず、投資家の評価/判断に必要な情報を提供

- 各数値の変化の要因の記載
- 年度末に向けた見通し
- 将来の想定リスク

詳細



財務諸表の変化については、変化の要因をKey driversとして詳細に記載

単なる結果報告に留まらず、
変化の大きかった項目について
- 2020年度末に向けた見通し
- 将来に向けて想定しうるリスク

を記載。投資家が企業状態の予測に役立つ情報提供を実施

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❼ NEDBANK: ❹マテリアリティの選定

NEDBANK

ポイント

統合報告書の冒頭において、
マテリアリティの決定方法について記載

ワードベースでの記載であり、
具体的なプロセスや検討に使用する
情報/資料等についての記載は限定的

詳細

INTRODUCTION

ABOUT OUR INTEGRATED REPORT

This report is prepared in accordance with the International <IR> Framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC) and provides our stakeholders with a concise and transparent assessment of our ability to use our financial expertise to do good and create sustainable value.

SCOPE AND BOUNDARY OF REPORTING

Reporting period

This report is produced and published annually. It provides material information relating to our strategy and business model, operating context, material risks, stakeholder interests, performance, prospects and governance, covering the year 1 January 2019 to 31 December 2019. Any material events after this date and up to the board approval date of 14 April 2020 have also been included.

Operating businesses

The report covers the primary activities of the group, our business clusters, key support areas and subsidiaries in our African and international operations.

Financial and non-financial reporting

The report extends beyond financial reporting and includes non-financial performance, opportunities, risks and outcomes attributable to or associated with our key stakeholders, which have a significant influence on our ability to create value.

Targets and strategy

The report covers the strategic progress made during 2019, and provides insight into the group's strategy and financial and non-financial targets for the short, medium (two to three years) and long term (five years or more). Given the impact of the Covid-19 pandemic the guidance for 2019 has subsequently been withdrawn and key targets are under review.

Targeted readers

This report is primarily intended to address the information requirements of long-term investors (our equity and preference shareholders, bondholders and prospective investors). We also present information relevant to the way we create value for other key stakeholders, including our staff, clients, regulators and society.

Risk and ESG reporting

To align with our governance and risk management approaches we have integrated these aspects throughout our integrated report. To highlight these we have introduced icons that illustrate a King IV outcome and where a specific risk ranks within the group's top 12 risks. More detailed environmental, social and governance (ESG) disclosures are available in our supplementary reports: Sustainable Development Review, People Report, Transformation Report, Governance and Ethics Review, Remuneration Report and Pillar 3 Risk and Capital Management Report, which can be accessed at nedbankgroup.co.za.

KEY CONCEPTS

Our value creation process

Value creation is the consequence of how we apply and leverage our capitals in delivering financial performance (outcomes) and optimising value (outcomes and outputs) for all stakeholders. Our value creation process is embedded in our purpose (page 16), described as part of our business model on pages 10 and 11, and integrated into the way we think and make decisions.

Materiality and material matters

We apply the principle of materiality in assessing what information should be included in our integrated report. This report therefore focuses particularly on those issues, opportunities and challenges that impact materially on Nedbank Group and its ability to be a sustainable business that consistently delivers value to shareholders and key stakeholders. Our material matters, as described on pages 35 to 44, influence our group's strategy and inform the content of this report. However, responding to the Covid-19 pandemic that emerged in SA during March 2020 (followed by Moody's and Fitch's downgrades of SA's sovereign-credit rating) has become our primary focus and will significantly impact all our material matters. We discuss this on pages 32 to 34 and highlight our preliminary views of the impact of the Covid-19 pandemic on our material matters.

Identifying our potential material matters is a groupwide responsibility and requires input from all business units and divisions and an assessment of the risks and opportunities in our operating environment, and input and feedback from all our stakeholders are considered. Our material matters inform our long-term business strategies, targets and short-to-medium-term business plans. Ranking the identified issues in order of relevance and potential impact is a collaborative effort. Our Group Executive Committee (Group Exco) approves the material matters before the Nedbank Group Board endorses them. The material matters are assessed continually to ensure that our strategy remains relevant in an evolving operating environment.

Identify issues that have the potential to impact our earnings sustainability and create value for our stakeholders → **Rank** those with greatest relevance in the current operating context → **Apply and validate** to inform our strategy and targets → **Assess** continuous process to ensure our strategy remains relevant ↑

マテリアリティの決定方法について、ワードで記載

- 重要トピックの特定は、全てのビジネスユニット・部署からのインプット、事業環境のリスク・機会に関する調査、全てのステークホルダーからのフィードバックによってなされる
- Group Executive Committeeが承認した後、Group Boardが確認する
- 事業環境の変化に対応するため、重要トピックの調査は常に実施する

マテリアリティの決定/レビューのプロセスを記載

Identify issues that have the potential to impact our earnings sustainability and create value for our stakeholders → **Rank** those with greatest relevance in the current operating context → **Apply and validate** to inform our strategy and targets → **Assess** continuous process to ensure our strategy remains relevant ↑

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❼ NEDBANK: ❺KPI(1/2)

ポイント

5つの重点戦略領域に紐づく形で、KPI項目を設定

各KPIについては、取組みによってどのような付加価値提供につながるのか、関連性を示している

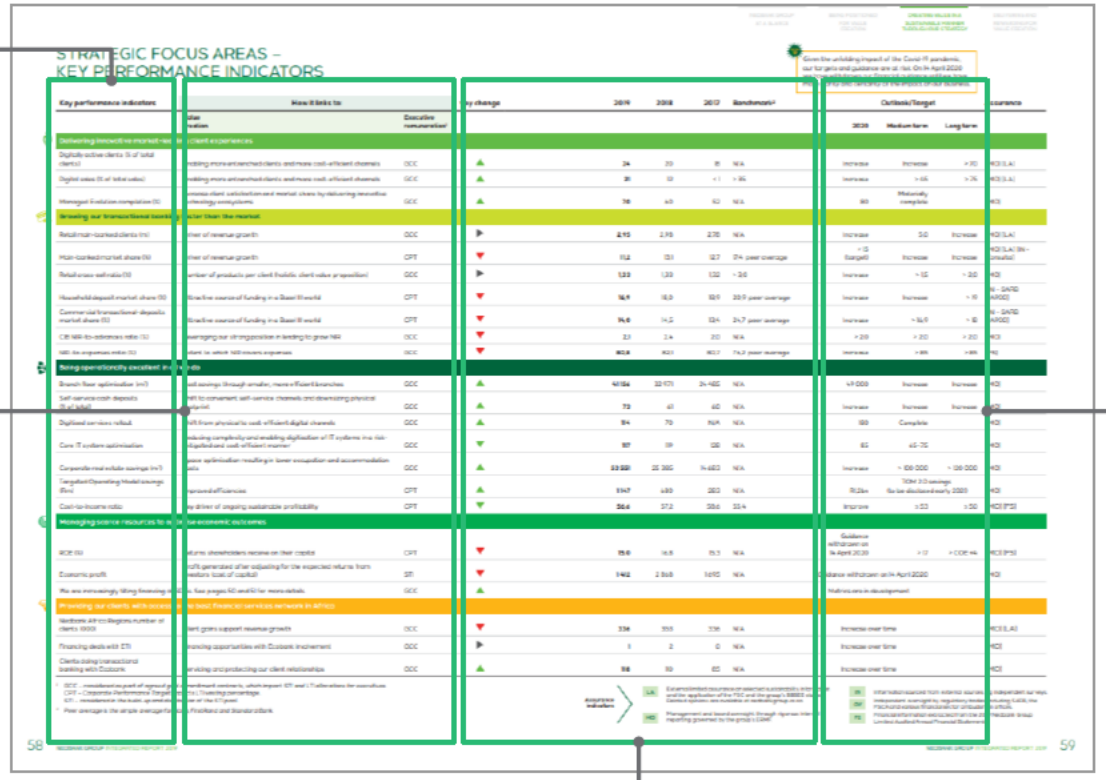
達成度合いについては、実績のみでなく、長期的な時間軸も含めて見通しを記載

- 長期的な付加価値創出の視点から取組を行っている

詳細

5つの戦略的重点対応領域毎に、3～8のKPI項目を設定

各KPI項目の達成が、具体的にどのような付加価値に繋がるのか記載



2020年度、中期、長期の3つの時間軸で、各KPIの見通しを記載

各KPIの達成目標及び過去3年の数値変化を記載

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❼ NEDBANK: ❺KPI(2/2)

ポイント

事業パフォーマンスだけでなく、ステークホルダーに対する価値提供の観点からもKPIを設定

非財務指標を積極的に設定し、ベンチマークがないものについても、各ステークホルダーへの取組み状況の経年変化が追える形に整理

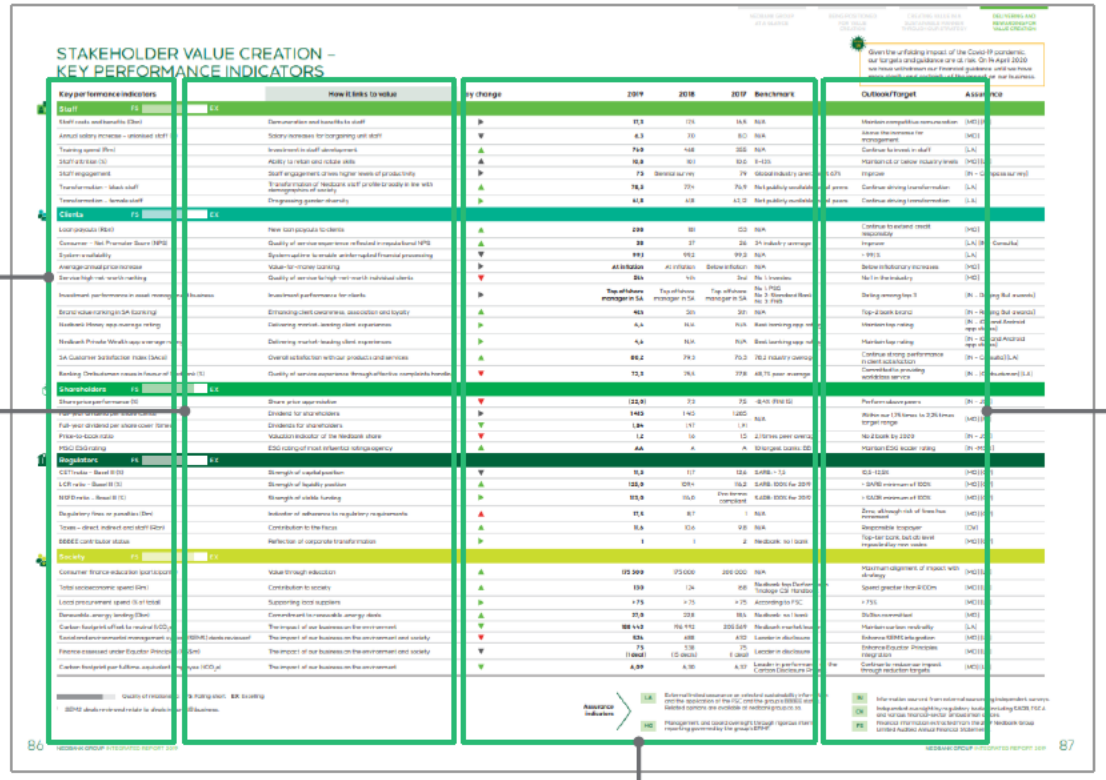
詳細

各ステークホルダーごとに、KPIを設定。ステークホルダーは以下の5つを設定

- 従業員
- 顧客
- 株主
- 規制当局
- 社会

KPIには、従業員エンゲージメントやブランドランキング、消費者金融に関する教育の実施等、非財務指標が中心

各KPI項目の達成が、具体的にどのような付加価値に繋がるのか記載



2020年度、中期、長期の3つの時間軸で、各KPIの見通しを記載

各KPIの達成目標及び過去3年の数値変化を記載

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

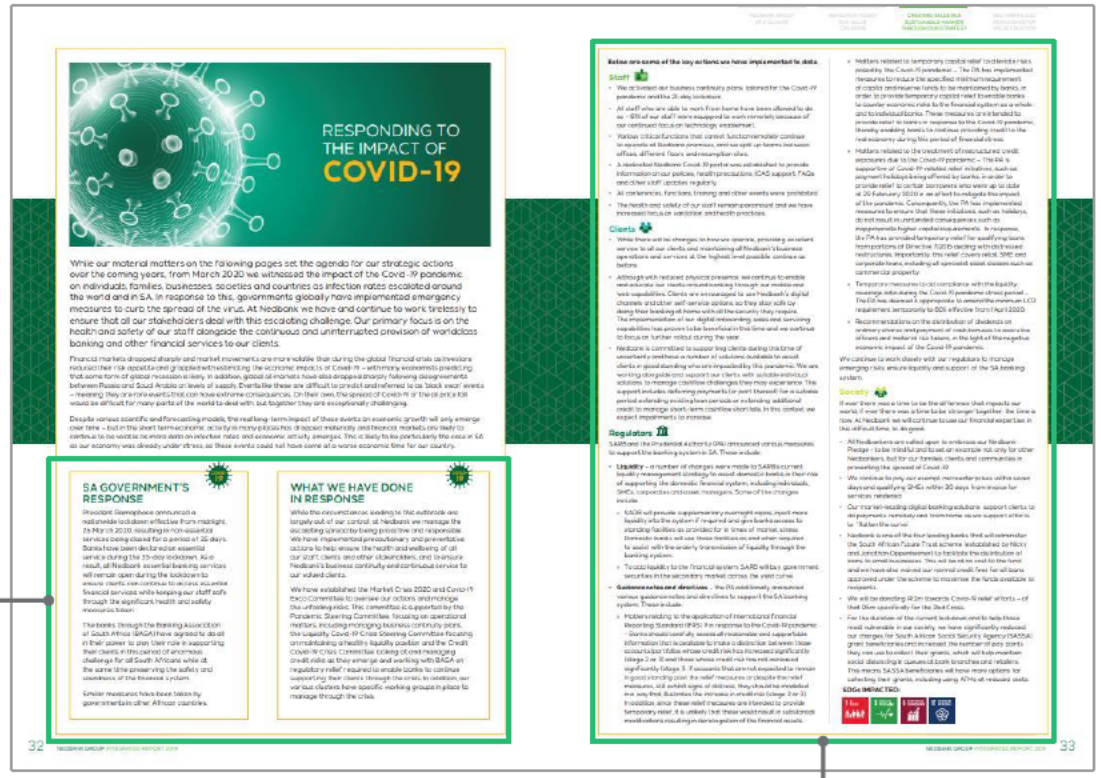
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

⑦ NEDBANK: ⑥COVID-19

ポイント

COVID-19については、
各ステークホルダーへの価値提供の
視点から、具体的なアクションを記載

詳細



COVID-19に関する
南アフリカ政府の対応及び、
それに対するNEDBANKの
対応について記載

COVID-19の感染拡大を受けて、各ステークホルダーに対してどのような対応を行ったか記載
- 従業員のリモートワーク実施
- ITを活用した顧客への金融サービス提供　等

Source: NEDBANK website; Integrated Report;

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

事例分析:
❽ NovoNordisk (デンマーク)

❽ Novo Nordisk: ❶概要

企業概要

設立年	1930年
事業内容	パーソナルケア、家庭用品、食品等の一般消費財の製造・販売
展開地域	約190ヶ国
規模	520億ユーロ
上場取引所	ロンドン証券取引所
形式	統合報告書 (Integrated Annual Report)
準拠している基準・ガイドライン	UNGC index GRI index CDP index
公表資料	Annual Report

情報開示に対する外部評価

- CRRA (Corporate Register Reporting Awards) Best Integrated Reporting Award
  - Corporate Responsibility Reportingに関するグローバルで唯一の賞
  - Novo Nordiskは過去5回受賞
    - 財務と非財務の統合に関して優れているとの評価

Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❽ Novo Nordisk: ❷価値観

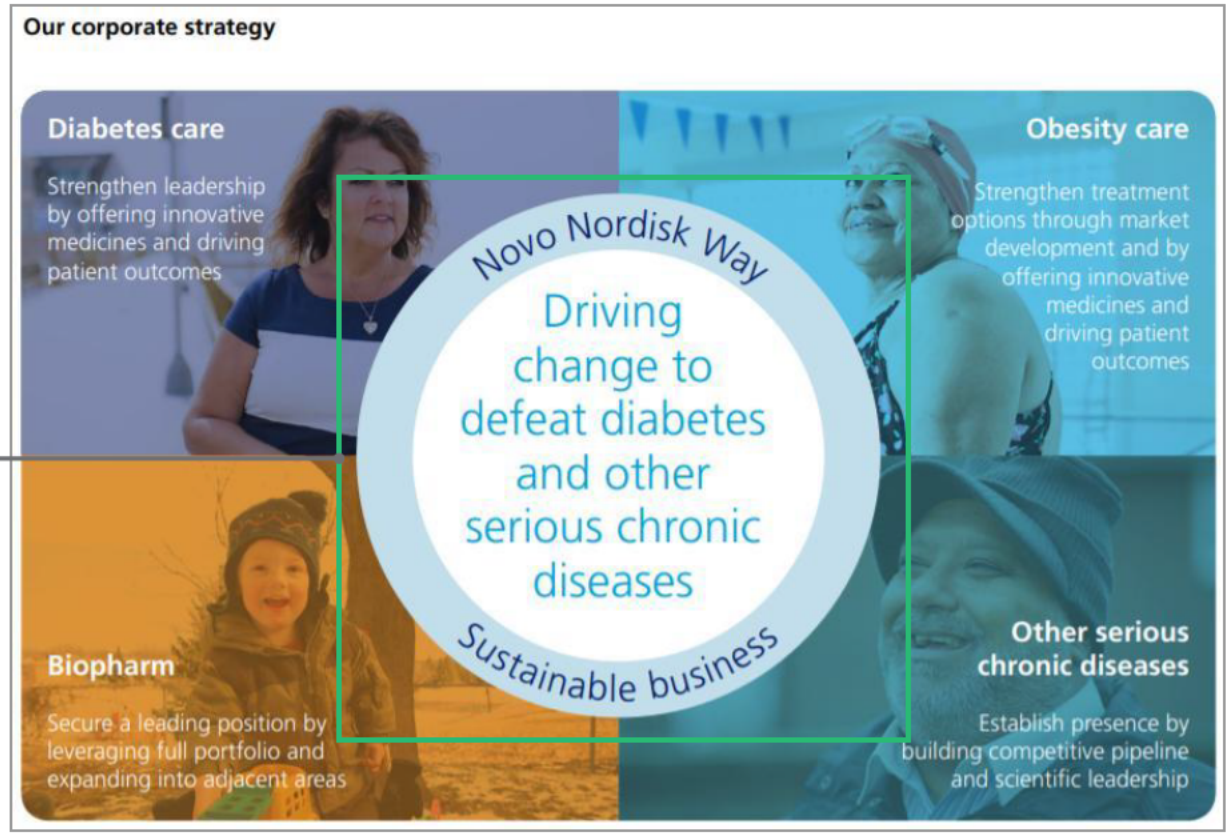
ポイント

CEOメッセージの戦略を整理している部分に"Purpose"を記載

詳細

戦略の中心に位置するものとして、Purposeを記載

- Driving change to defeat diabetes and other serious chronic diseases



Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❽ Novo Nordisk: ❸ビジネスモデル・戦略(1/3)

ポイント

Novo Nordisk Wayという事業理念に基づき、戦略から社員の評価基準に至るまで、一貫して価値創出の核としている

- Novo Nordisk Way: "糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を打ち負かすために、変化を推進する"

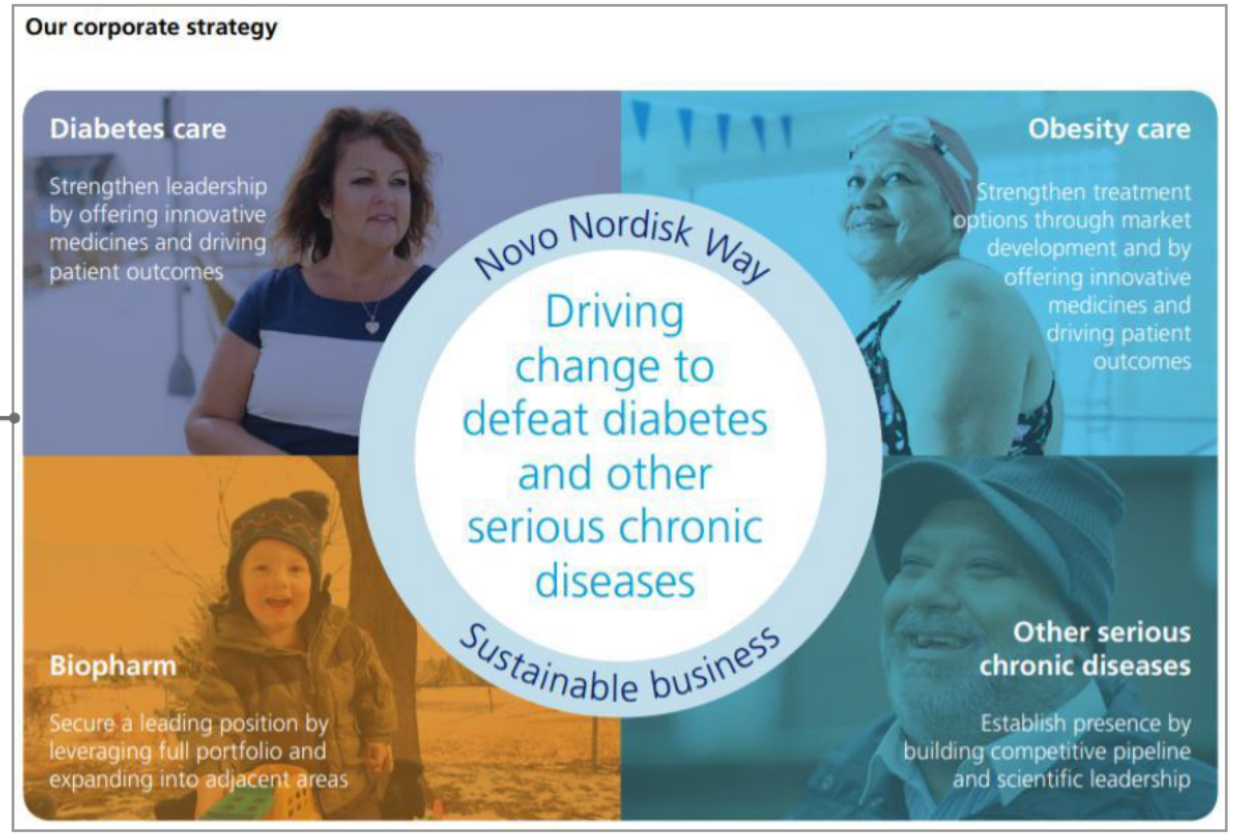
現在の事業領域はメインの糖尿病を含む4領域

- 糖尿病
- 肥満
- バイオ医薬品
- その他慢性疾患

詳細

Purposeと関連する形で、周辺に現在展開する事業領域を記載

- 糖尿病治療
- 肥満治療
- バイオ医薬品
- その他慢性疾患



Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❽ Novo Nordisk: ❸ビジネスモデル・戦略(2/3)

ポイント

2025に向けた戦略目標の中に
サステナビリティを織り込んでいる

- 社会に付加価値を与えることで尊敬される
- 環境への影響ゼロに向けた進展
- 明確なコア機能を確保し、カルチャーを進化させる

詳細

Strategic aspirations for 2025

Purpose and sustainability	Innovation and therapeutic focus	Commercial execution	Financials
• Being respected for adding value to society • Progress towards zero environmental impact • Ensure distinct core capabilities and evolve culture	• Further raise the innovation-bar for diabetes treatment • Develop a leading portfolio of superior treatment solutions for obesity • Strengthen and progress the Biopharm pipeline • Establish presence in Other serious chronic diseases focusing on cardiovascular disease, non-alcoholic steato-hepatitis and chronic kidney disease	• Strengthen Diabetes care leadership – aim at a global value market share of more than 1/3 • Strengthen Obesity care leadership and double current sales[1] • Secure a sustained growth outlook for Biopharm	• Deliver solid sales and operating profit growth – Deliver 6–10% sales growth in International Operations – Transform 70% of sales in the USA[2] • Drive operational efficiencies across the value chain to enable investments in future growth assets • Deliver free cash flow to enable attractive capital allocation to shareholders

以下4領域における戦略の方向性について記載

- パーパスおよびサステナビリティ
- イノベーションおよび治療上の注力領域
- ビジネスにおける取組み
- 財務

記載内容の例

- 社会に対するバリュー創出に貢献
- 環境へのゼロインパクトの推進

- 糖尿病治療における更なるイノベーション

- 糖尿病治療におけるリーダーシップの強化

- 堅実な売上及び営業利益の拡大

Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❽ Novo Nordisk: ❸ビジネスモデル・戦略(3/3)

ポイント

金融資源のほか、複数の社会資源、環境資源を用いた価値創造プロセスを明記

- 社会資源：専門家や患者からのインサイト、多様な人材ほか
- 環境資源：原材料、水、エネルギーほか

価値創造プロセスにおいて必須となる自社の4つのcore capabilitiesも記載

- 疾患に対する深い理解
- プロテインをベースとする治療法の開発・提供等
- 効率的・大規模な生産体制
- グローバルでの事業展開、慢性疾患領域におけるリーダーとしてのポジション

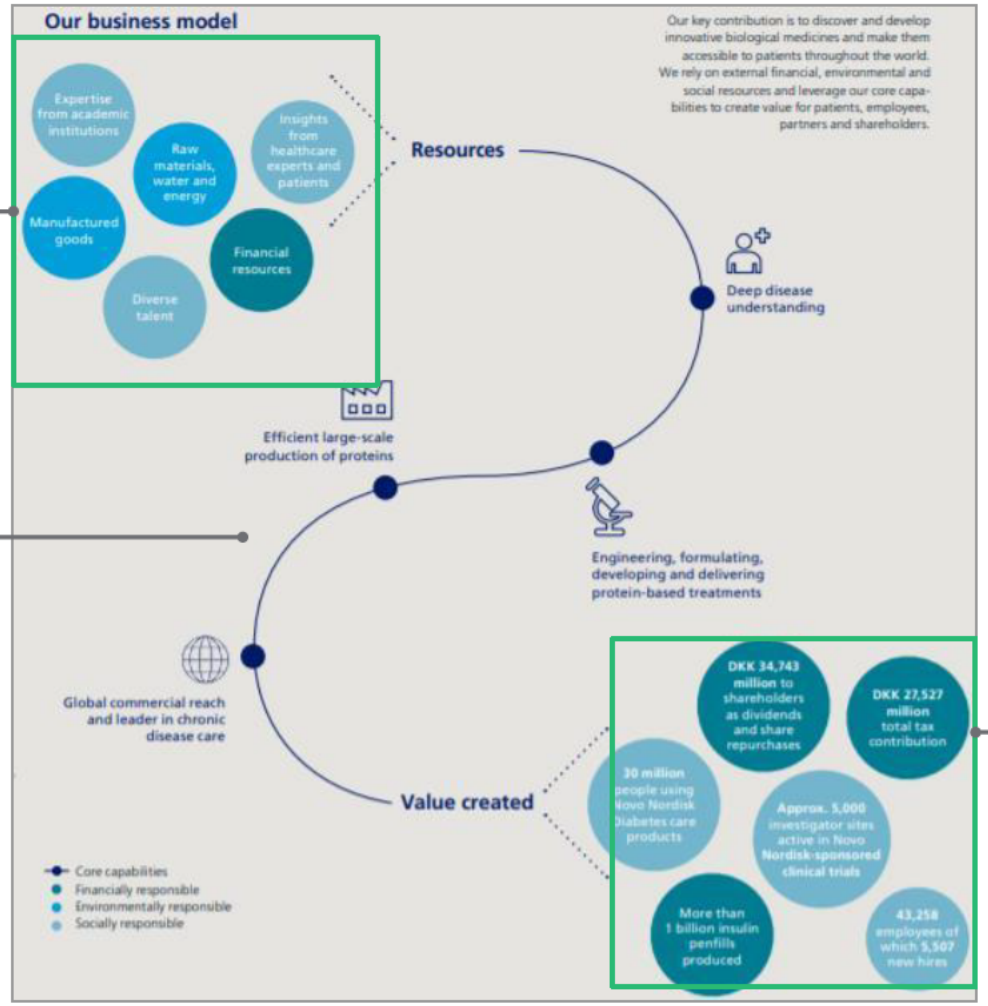
詳細

事業のインプットとなるアセットについて記載

- 学術機関からの専門性
- 製造品
- 多様な人材
- 原材料、水、エネルギー
- 財務資源
- ヘルスケアエキスパートや患者からのインサイト

バリュー創出に寄与する一連のケイパビリティを記載

- 疾患に対する深い理解
- タンパク質をベースとした治療法の開発・提供
- 効率的・大規模な生産体制
- グローバル販売網および慢性疾患領域におけるリーダーとしてのポジション



創出したバリューを記載

- 3千万人が自社の糖尿病製品を利用
- 10億以上のインスリン製品の製造
- 5,507人を含む43,258人の従業員の雇用
- DKK 27,527百万の納税 等

Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

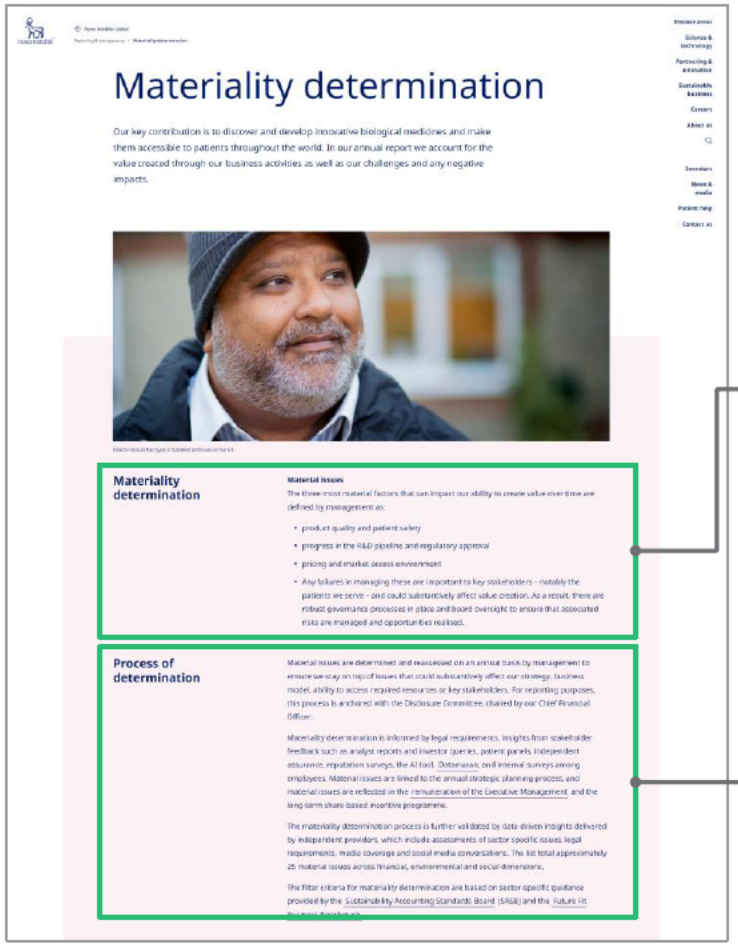
❽ Novo Nordisk: ❹マテリアリティの選定

ポイント

マテリアリティについては、Annual Reportへの記載はなし

企業ウェブサイトにて、Materiality determinationとして、マテリアリティの定義/決定プロセスを記載

詳細



Materiality determination

Our key contribution is to discover and develop innovative biological medicines and make them accessible to patients throughout the world. In our annual report we account for the value created through our business activities as well as our challenges and any negative impacts.

Materiality determination

Material issues

The three most material factors that can impact our ability to create value over time are defined by management as:

- product quality and patient safety
- progress in the R&D pipeline and regulatory approval
- pricing and market access environment
- Any failures in managing these are important to key stakeholders – notably the patients we serve – and could substantively affect value creation. As a result, there are robust governance processes in place and board oversight to ensure that associated risks are managed and opportunities realised.

Process of determination

Material issues are determined and reassessed on an annual basis by management to ensure we stay on top of issues that could substantively affect our strategy, business model, ability to access required resources or key stakeholders. For reporting purposes, this process is anchored with the Disclosure Committee, chaired by our Chief Financial Officer.

Materiality determination is informed by legal requirements, insights from stakeholder feedback such as analyst reports and investor queries, patient panels, independent assurance, reputation surveys, the AI tool, Datamaran, and internal surveys among employees. Material issues are linked to the annual strategic planning process, and material issues are reflected in the remuneration of the Executive Management and the long-term share-based incentive programme.

The materiality determination process is further validated by data-driven insights delivered by independent providers, which include assessments of sector specific issues, legal requirements, media coverage and social media conversations. The list total approximately 25 material issues across financial, environmental and social dimensions.

The filter criteria for materiality determination are based on sector-specific guidance provided by the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) and the Future Fit Business Benchmark.

マテリアリティの定義を記載

- 企業のバリュー創出に影響を与える、3つの最も重要な要因は以下と定義
  - Product quality and patient safety
  - Progress in the R&D pipeline and regulatory approval
  - Pricing and market access environment

マテリアリティの決定プロセスを記載

- マテリアリティの見直しは年次で実施
- 検討には、法的要請や、アナリストレポート/投資家からの照会等ステークホルダーからのフィードバック、patient panels、第三者機関評価、レピュテーション調査、AIツール、従業員調査等を参考とする
- 決定にあたっては、第三者機関からのデータ分析も参考とする。これには、セクター特有の課題分析、法的要請、メディアカバレッジ、ソーシャルメディアでのやり取り等が含まれる
- 最終的に、financial, environmental, social dimensionsの3領域からなる25のトピックに絞り込みを実施

Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

❽ Novo Nordisk: ❺KPI

ポイント

財務指標に加え、社会への貢献と環境への貢献についてそれぞれ短期・長期にわけてKPIを設定

- 社会への貢献
  - 事業の持続可能性を見据え、患者・従業員・事業としての責任の3観点からパフォーマンスを評価
  - 製品の売上だけでなく、製品が届いた患者の数をKPIに設定
  - ほかにもR&Dのために購入された動物の数、プロダクトリコールの回数、患者や医療従事者、専門家からのcompany trust等
- 環境への貢献
  - 「環境への負荷ゼロ」という野心的な目標を掲げる
  - 資源の活用状況や、製造における再生可能エネルギーの利用率等を開示

詳細

社会への貢献について、短期・長期に分けてKPIを設定

短期の例:
- 自社の糖尿病製品を手にした患者数
- 従業員数
- 経営陣の男女比率　等

長期の例:
- 従業員エンゲージメント
- 企業信頼度

環境への貢献について、短期・長期に分けてKPIを設定

短期の例:
- 製造拠点あたり水消費量
- 製造拠点あたり廃棄物

長期の例:
- 製造拠点における再利用水の使用割合
- オペレーション及び移動によるCO2排出量

	2015	2016	2017	2018	2019	2018–2019
Social performance						Change
Patients reached with Novo Nordisk's diabetes care products (estimate in millions)	26.8	28.0	27.7	29.2	30.0	3%
Patients reached with Novo Nordisk's diabetes care products via the Access to Insulin Commitment (estimate in millions)	—	—	0.3	0.3	2.9 [3]	—
Employees (total)	41,122	42,446	42,682	43,202	43,258	0%
Employee turnover	9.2%	9.7%	11.0%	11.7%	11.4%	
Gender in management (ratio men:women)	59:41	59:41	60:40	60:40	60:40	
Relevant employees trained in business ethics	98%	99%	99%	99%	99%	
Product recalls	2	6	6	3	4	33%
Failed inspections	0	0	0	0	0	
Long-term social targets						Target
Employee engagement	—	—	90%	91%	91%	≥ 90
Company trust (scale 0–100)	—	—	82.2	84.5	78.2	≥ 80
Environmental performance						Change
Water consumption for production sites (1,000 m³)	3,131	3,293	3,276	3,101	3,149	2%
Waste from production sites (1,000 tons)	159	153	157	142	124	(13%)
Long-term environmental targets						Target
Share of renewable power for production sites	78%	78%	79%	77%	76%	100% by 2020
CO_2 emissions from operations and transportation (1,000 tons)	—	—	—	278	306	0 by 2030
Share performance						Change
Basic earnings per share/ADR in DKK[1]	13.56	14.99	15.42	15.96	16.41	3%
Diluted earnings per share/ADR in DKK[1]	13.52	14.96	15.39	15.93	16.38	3%
Total number of shares (million), 31 December	2,600	2,550	2,500	2,450	2,400	(2%)
Dividend per share in DKK	6.40	7.60	7.85	8.15	8.35 [4]	2%
Total dividend (DKK million)	16,230	19,048	19,206	19,547	19,651 [4]	1%
Share repurchases (DKK million)	17,229	15,057	16,845	15,567	15,334	(1%)
Closing share price (DKK)	399.90	254.70	334.50	297.90	386.65	30%

1. See 'Financial definitions'. **3.** Scope of Access to Insulin Commitment expanded in 2019 to also include middle-income countries and selected organisations providing humanitarian relief. **4.** Total dividend for the year including interim dividend of DKK 3.00 per share, which was paid in August 2019. The remaining DKK 5.35 per share, corresponding to DKK 12.551 million, will be paid subject to approval at the Annual General Meeting.

Source: Annual Report 2019, website

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Agenda

①海外企業の情報開示事例調査
- 開示資料調査

②国内企業のアンケート・ヒアリング調査
- 調査概要
- 分析の前提
- アンケート結果

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

調査概要

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

ゴール及び明らかにしたいこと

ゴール

日本企業のSX成熟度を明らかにし、
改善の余地/方向性を把握する

- 昨年度検討会で議論された内容や今年度事業で実施したヒアリングを踏まえて、目指すレベルを設定
- 改善施策の１つが、価値協創ガイダンスの改定
  - アンケート・ヒアリングの中では、既存の価値協創ガイダンスの認知度/活用度についても質問

<SX成熟度>

- SXに向けた取組み自体の成熟度
- SXに関する企業-投資家の対話の成熟度

明らかにしたいこと

1. 投資家は、現在のトレンド(『ステークホルダー資本主義』、『非財務情報開示』等)をどう捉えているか
2. 非財務情報の中で、投資家にとって、意味のある指標(プレ財務情報)及びその開示方法はどのようなものか
3. 実際の日本企業の対応状況を投資家はどうみているか、どの点をどのように改善して欲しいと思っているか
4. 投資家の期待値(2 3)に対する日本企業の成熟度は、どの程度で、特にどの部分にギャップが存在するか

現・価値協創ガイダンスの認知・活用実態等

手段

A 投資家ヒアリング

B 企業アンケート

C 企業ヒアリング

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

前提)Ⓐ 投資家ヒアリングから見えてきたこと

❶ 投資家は、現在のトレンド(『ステークホルダー資本主義』、『非財務情報開示』等)をどう捉えているか

- ステークホルダー資本主義には反対しないが、ステークホルダーには株主を含むことを理解すべきである
  - あくまで株主価値をゴール。他のステークホルダーへの還元のバランスを常に見直し、協働していくことがそこに繋がる、という考え方
  - 環境についても、環境を無視して事業を行うと、事業が成り立たなくなるので、環境や社会に留意すべきという話
- 尚、資本主義に対する捉え方を考える際に、海外の議論を日本で正確に伝えていない実態があるため、慎重に議論が必要である
  - 米国、欧州と日本では議論の出発点や立ち位置が異なる

❷ 非財務情報の中で、投資家にとって、意味のある指標(プレ財務情報)及びその開示方法はどのようなものか

- 大前提として、企業によって、本来は開示するべき内容/方法は別々
  - アクティブ投資家はそれを分かって、企業に合わせて開示を求めている。一方で、特にパッシブ投資家は、何らかの基準に基づいて一様に開示を求めてくるため、企業側に混乱が生じている
- 非財務情報についても、それが、その事業に対して最終的にどう重要なのかを示すべき
- 事業との数字的な直結は必須ではなく、将来的に関わり得る非財務情報であれば定性的でも投資家にとって重要
- また、株価やPBRが、なぜその数字になったのかといった自社状況について、総括を行いきちんと事実を説明することが望ましい

❸ 実際の日本企業の対応状況を投資家はどうみているか、どの点をどのように改善して欲しいと思っているか

- 日本企業も長期ビジョンを出す様になってきており、良い傾向だが「なぜか」が明確になっておらず、その「なぜか」が重要
- 今はそもそも長期視点で考えてるアセットオーナー及び投資家が少なすぎるので、多くの投資家とこの話をしても仕方ない
- 長期投資が増えれば、企業も変わらざるを得ないから、まずは無理矢理にでも長期投資を増やすこともやり方の１つ

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

B C 企業アンケート・ヒアリング対象の選定

送付先企業選定の考え方

東証一部上場企業より、売上高上位から500社を選定

- 尚、業界の偏り防止のため、時価総額が上位1,000位に入らない企業は排除した上で500社を選定

アンケート回収結果

アンケート送付先企業500社に対して、有効回答企業199社を獲得

- 回収数205社:　回収率41%
- 有効回答数199社:　有効回答率97%

(参考)有効回答企業の業種内訳は、下記

- 運輸・輸送 22社
- 電気機器 21社
- エネルギー・資源 20社
- 機械 15社
- 卸売業 15社
- 小売業 15社
- 化学 14社
- 建設業 14社
- 食品 13社
- 金融 13社
- その他 37社(ｻｰﾋﾞｽ,紡績・繊維・紙,医薬品等)

ヒアリング選定の考え方

アンケートの有効回答企業より、以下の観点で業種がばらける様に、20社選定

1. 自己評価得点の高い企業
2. 自由記述の回答より、積極的な取組み姿勢が伺える企業
3. 第3者から先進事例と評価されている企業(日経アワード 他)

結果、16社から承諾を得てヒアリングを実施

(参考)16社の業種内訳は、下記

- 運輸・輸送 1社
- 電気機器 2社
- エネルギー・資源 1社
- 機械 1社
- 卸売業 1社
- 化学 2社
- 建設業 1社
- 食品 3社
- 金融 2社
- 医薬品 1社
- 情報・通信 1社

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

B C アンケートで11テーマ46問の質問をした上で、ヒアリングで詳細を深掘り

アンケートの構造

質問項目

①対話の前提	① 報告書・レポート (3問)
	② 体制 (3問)
	③ 経営計画 (2問)
	④ ステークホルダーマテリアリティ (4問)
	⑤ その他投資家との対話に対する姿勢 (6問)
②対話の内容	⑥ 多角化/事業ポートフォリオ経営 (5問)
	⑦ 新規事業/イノベーションの種植え (5問)
	⑧ 社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期 (5問)
	⑨ 無形資産投資 (5問)
③投資家への評価	⑩ 投資家との対話 (2問)
④価値協創ガイダンス	⑪ 価値協創ガイダンス (6問)

×

評価点の定義

0	そもそもそういった取組みをしていない
1	そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
2	会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
3	具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
4	具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

企業の自己評価の甘さ/厳しさの影響により、評価3.4の区分けは曖昧

＋

ヒアリングにて、回答に至った根拠や具体的な取り組み内容を深掘り

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

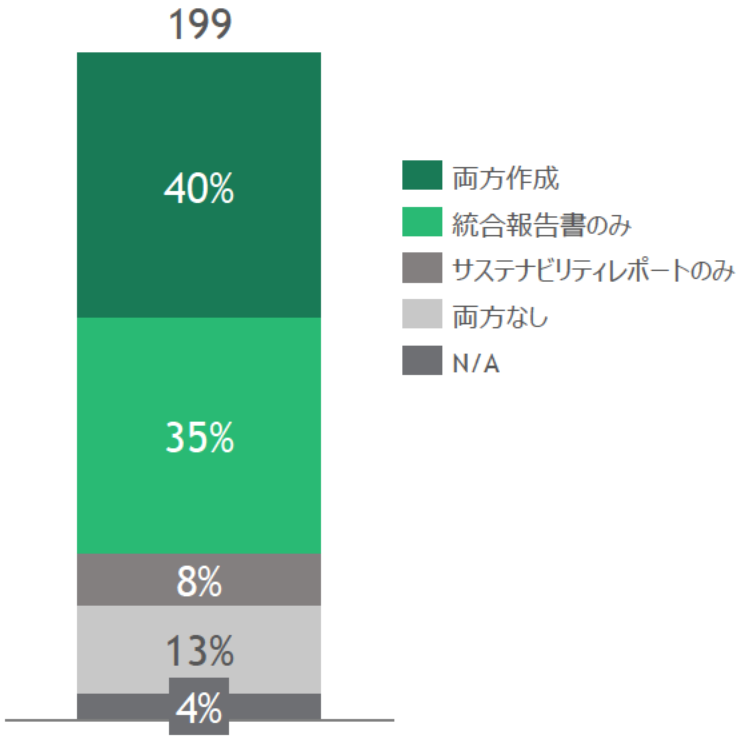
分析の前提

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

有効回答199社の基礎情報

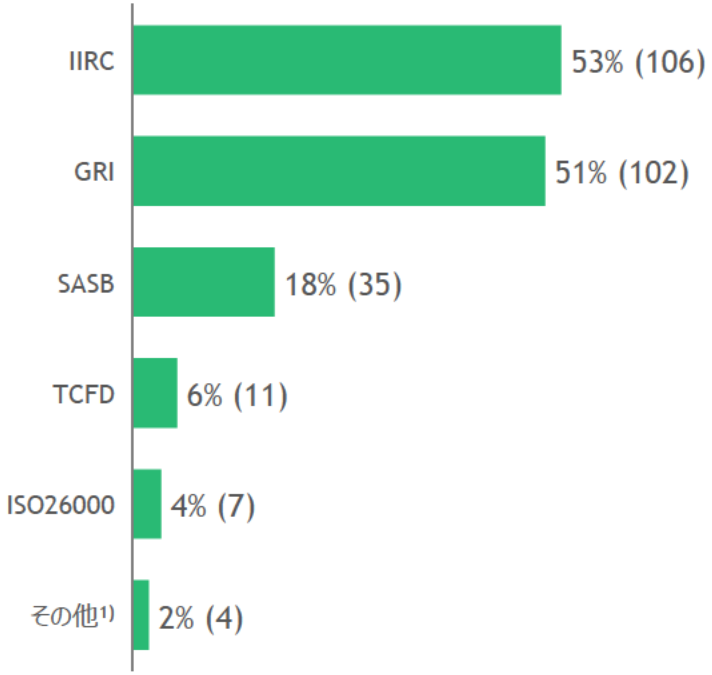
レポート作成の状況

統合報告書/サステナビリティレポートの作成有無
- 有効回答199社に対する回答割合



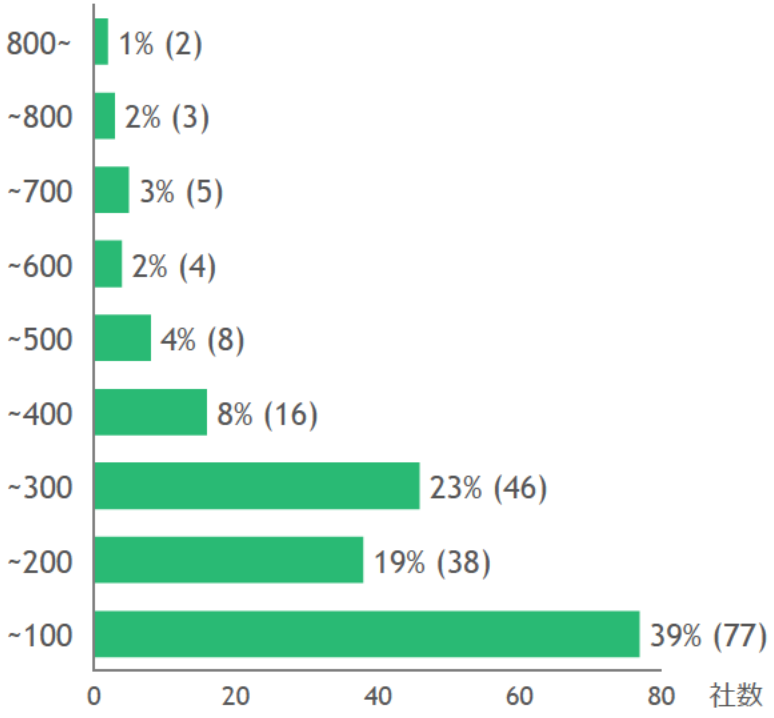
国際基準・フレームワーク

準拠している国際基準(複数回答可)
- 有効回答199社に対する回答割合(絶対数)



投資家との対話

年間の投資家との対話の回数
- 有効回答199社に対する回答割合(絶対数)



1. その他は、国連グローバル・コンパクト/IFRS/WICI/環境報告ガイドライン

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

企業アンケート・ヒアリングから、改めて見えてきた企業の三(四)層化

概要

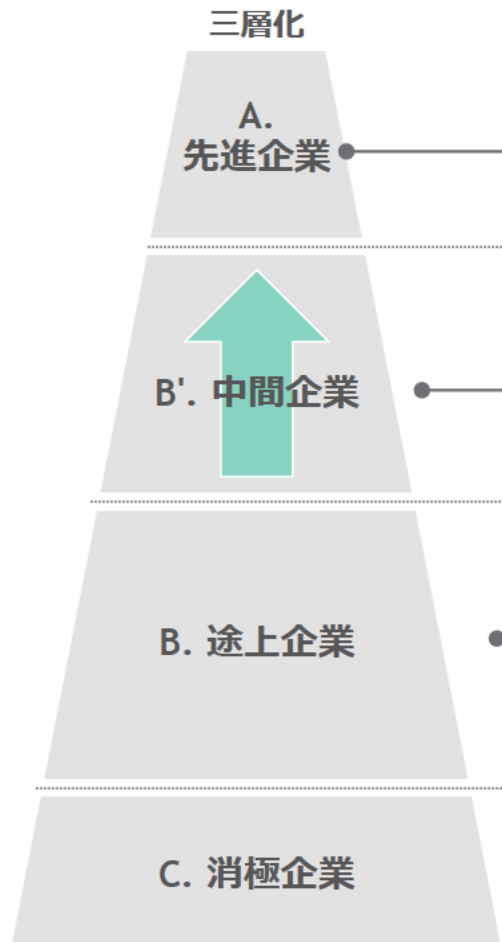
今回のアンケートでは、対象を東証一部上場かつ売上・時価総額上位に絞ったこともあり、SX成熟度は全般的に高かった
- 有効回答のあった199社の平均スコアは2.9
- 選択肢3~4については、企業の自己認識による部分が大きく、本質的に理想のレベルに達しているかはともかく、外形的には取組を開始している企業が大半

従って、今回の分析対象は、中間とりまとめ[1)]で指摘された三層化でいう第2層以上が対象となる
- 第1層（A.先進企業）
  投資家との間で価値協創につながる有意義で質の高い対話を先進的に行っている一部の企業
- 第2層（B.途上企業）
  投資家との対話への意欲はあるが、有効な手法を模索し、その取組の途上にある企業群
- 第3層（C.消極企業）
  そもそも投資家との対話に消極的な企業

尚、アンケートに加えて、企業ヒアリングを通じて、第2層が更に「第1層に向けて取組をし始めた／している企業」と「外形的な取組に満足して第2層にとどまり続けている企業」の2つに分けられそうという状況も見えてきた

三(四)層化の仮説

SX習熟度のイメージ



アンケート実施企業

アンケート母集団500社は、第1層、第2層 (A,B',B) に属する
- 上場企業の内、売上高・時価総額上位企業から選定したことにより、結果的に第3層 (C) は含まれなかった
- アンケート選択式回答の内、以下2,3,4の回答は第1層、第2層 (A,B',B) と定義。その回答割合が99%である
  - "2. 会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない"
  - "3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている"
  - "4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている"

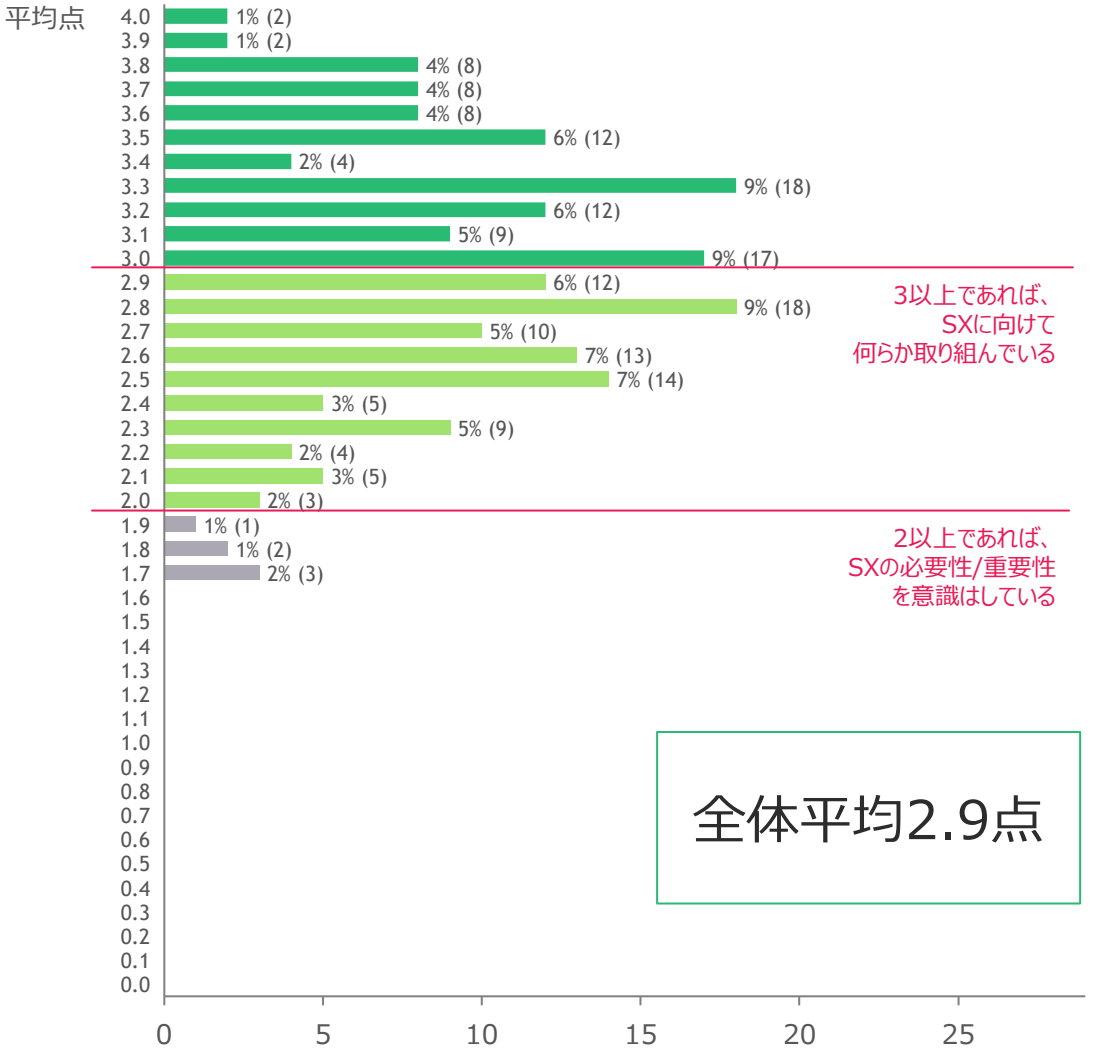
売上上位企業では考えにくい
- "1. そもそも会社として重要性/必要性を認識していない" の回答割合が1%しかない[1)]

1)「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会　中間取りまとめ」
2)アンケート選択式回答の全設問から、設問自体が高度なQ9/Q16と、取組み度に関わらないQ41を除外し、有効回答1~4における各回答割合を算出。除外設問含む場合も1の割合は2%程度

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

参考）三層化/四層化と整理した経緯・理由

企業アンケートの平均スコア分布(n=199)



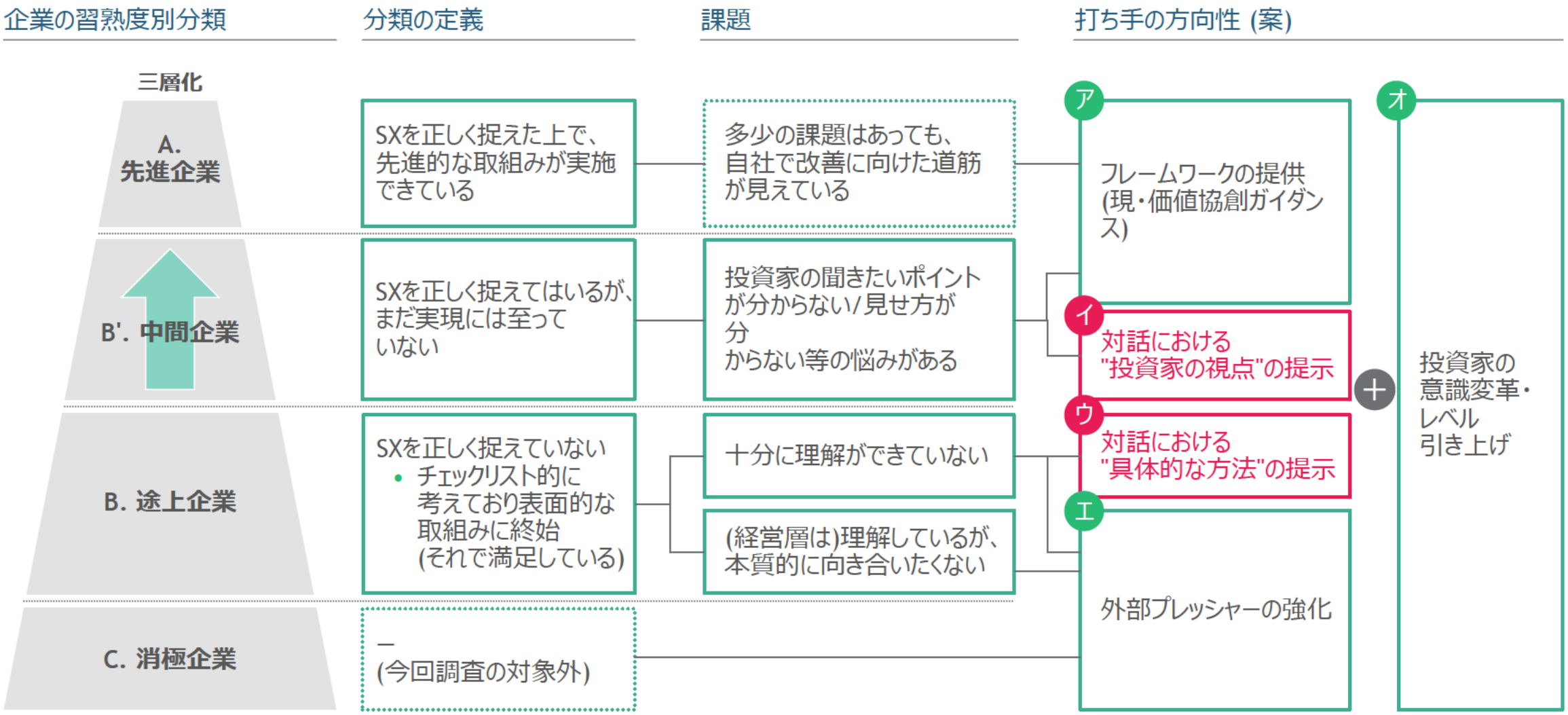
B.途上企業とB'.進化中企業の差分

	B.途上企業	B'.進化中企業
体制	• 専門部署の設置までで満足している／満足しているわけではないが具体で動く目途がたっていない • 経営層の関与の薄さがうかがえる	• 専門部署と他部署(経営企画等)の横連携の模索が始まっている • まだ取組が先進的とまではいっていないが、経営層がかなりの程度関与しておりその兆しが見える　等
対話の内容	• 外形的な取組で満足している／満足しているわけではないが、具体で深堀りする目途がたっていない • パーツごとの対応(チェックリスト的な対応)に疑問を持っていない	• 今の取組が、外形的であること・パーツごとの対応(チェックリスト的な対応)になっていることを認識し、改善しようとしている
価値協創ｶﾞｲﾀﾞﾝｽの見方	• 抽象的で理解が難しいと感じている • "もっと具体的に何をして欲しいかの正解を教えて欲しい""ベストプラクティスがあるなら見たい"といったやや本質から外れたリクエストが出てくる	• フレームワークとして非常に有用と認識しており、投資家と対話する際の参考にしている • "開示すべき具体内容は個社それぞれなので、こういったフレームの提示が一番助かる"といった本質を理解した評価をしてくれている • １つの答えがないことは理解しているが、投資家が本当に知りたい問いの理解に苦慮しており(ゆえに先進企業までは至っていない)、そこの支援を求めている

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

対話の高度化に向けた打ち手は、それぞれの層の課題を踏まえて考える必要あり

前提: 企業の三層化 (四層化)



Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

打ち手の方向性詳細 (案)

打ち手の方向性 (案)	具体的な打ち手	主体	時間軸
ア フレームワークの提供 (現・価値協創ガイダンス)	価値協創ガイダンスで、既に提供済のフレームワーク (価値協創ストーリー) を昨今のトレンドを踏まえて更新	経済産業省	次年度～
イ 対話における "投資家の視点" の提示	価値協創ガイダンスに、投資家の着眼点の整理/対話における想定質問集を追加	経済産業省	次年度
ウ 対話における "具体的な方法" の提示	価値協創ガイダンスに、対話・開示における業界別のベストプラクティス集を追加	経済産業省	次年度
エ 外部プレッシャーの強化	ー (特にアクション不要だが、社会のトレンドに合わせて、自然と強まっていくと想定される)	社会全体	ー (社会のトレンドに合わせて、政府として出来ることは、適宜取り組み)
オ 投資家の意識変革・レベル引き上げ	投資家に対する長期投資のインセンティブ提供	金融庁?	???
	乱立している開示基準を整理し、投資家側の視点を統一/ブラッシュアップ	社会全体 (既に動きあり) • 5団体の共同声明 • VVAやSSB等の流れ	ー (社会のトレンドに合わせて、政府として出来ることは、適宜取り組み)

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

アンケート結果

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

報告書・レポート／体制

選択式回答における各項目の回答分布（1/9）

- 0.そもそもそういった取組みをしていない
- 1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
- 2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
- 3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
- 4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目	0	1	2	3	4
1 統合報告書乃至はそれに準じる報告書・レポート[1)]を作成している	1% (1)	0% (0)	12% (23)	35% (70)	53% (105)
2 それぞれの報告書・レポートについて、ターゲットとする読者が明確になっている	1% (1)	0% (0)	11% (21)	36% (71)	53% (105)
4 投資家との対話 (含: 報告書・レポート作成) にあたって、サステナビリティを専門とする役職・組織がある	0% (0)	1% (1)	25% (50)	33% (65)	41% (82)
5 サステナビリティを専門とする役職・組織と経営・事業関連組織 (経営企画、財務、その他事業部 等) とが密に連携している	13% (26)	0% (0)	11% (22)	35% (68)	40% (77)
6 投資家との対話 (含: 報告書・レポート作成) にあたって、経営陣 (CEO、CXO) がその内容を十分に理解をした上で関与している	1% (1)	1% (2)	6% (11)	39% (77)	54% (107)

- 今回対象とした企業の大半は「報告書・レポート／体制」については、少なくとも外形的な成熟度は高いと言ってよさそう
  - 統合報告書乃至はそれに準じるレポートを作成している(85%)
  - サステナビリティを専門とする役職・組織があり、そのほとんどが経営・事業関連組織と密に連携している(75%)
  - 投資家との対話に経営陣が関与している(93%)

1. 財務情報と非財務情報 (例: ESGレポート、サステナビリティレポート) を統合したもの
Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

経営計画・ステークホルダー・マテリアリティ

選択式回答における各項目の回答分布（2/9）

- 0.そもそもそういった取組みをしていない
- 1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
- 2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
- 3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
- 4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目	0	1	2	3	4
7 経営計画策定にあたって、従来の中計 (3-5年) だけではなく、更に長期 (例: 10年) の時間軸で起こり得る変化も織り込んでいる	1% (2)	1% (1)	35% (69)	36% (72)	27% (54)
8 策定した経営計画について、KPIを定めて進捗を管理し、適宜見直しを行っている	1% (2)	1% (1)	21% (41)	39% (78)	38% (76)
9 自社のステークホルダーは誰なのかを明示した上で、各ステークホルダーの価値向上が、自社の将来のキャッシュフローにどの様につながるのかを整理している	2% (4)	3% (6)	57% (113)	21% (41)	18% (35)
10 自社にとってのマテリアリティを特定している	1% (2)	1% (1)	20% (40)	38% (75)	40% (80)
12 特定したマテリアリティに対して、どのような取組みを行うか、計画を策定・明示している	3% (6)	1% (1)	31% (62)	29% (58)	36% (70)

- 長期計画(Q.7)については、Q1.~Q6と比較すると、やや苦戦傾向にはあるとは言える
  - 意識していてもできない(35%)
  - やっているが評価に繋がらない(36%)
  - とはいえ、6割が「何らか長期の時間軸を織り込んでいる」と回答している企業側認識と投資家評価の間にはかなりギャップがあると思われ、"長期の時間軸を織り込む"ということへの期待値を再度明確化し、発信することは重要か
- ステークホルダーの価値向上と自社業績との紐つけ(Q.9)は、更に苦戦傾向が見て取れる
  - 意識していてもできない(57%)
  - やっているが評価に繋がらない(21%)
- マテリアリティの特定については、取り組んでいると回答している企業は多いが、特定方法の幅・質は
バラバラであり、企業側もまだ手探りの様子が伺える

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

その他投資家との対話に対する姿勢

選択式回答における各項目の回答分布（3/9）

- 0.そもそもそういった取組みをしていない
- 1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
- 2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
- 3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
- 4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目	0	1	2	3	4
13 自社の株主構成を詳細に把握した上で、重点的に対話すべき投資家のタイプを特定している	1% (2)	2% (4)	14% (28)	40% (79)	43% (86)
14 投資家との対話にあたり、事前に個々の特性・志向を理解・分析した上で、対話に臨んでいる	1% (1)	1% (1)	18% (36)	36% (72)	45% (89)
15 投資家との対話を通して得た気付きや発見を、戦略やアクションに反映させ、経営改善につなげている	1% (1)	1% (1)	19% (37)	43% (86)	37% (73)
16 自社に対する現在評価 (≒株価、PBR) の原因について自社なりの分析をした上で、対話/報告書・レポートの作成に臨んでいる	2% (3)	4% (8)	38% (75)	40% (79)	16% (32)

- 自社に対する現在評価 (≒株価、PBR) の原因分析と（Q.16)は、他の設問よりもスコアが悪く、やはり各社にとってハードルが高いと言えそう
  - 意識していてもできない(38%)
  - やっているが評価に繋がらない(40%)

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

多角化/事業ポートフォリオ経営

選択式回答における各項目の回答分布（4/9）

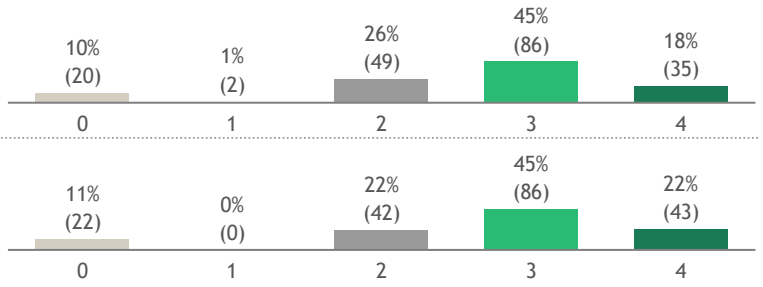
- 0.そもそもそういった取組みをしていない
- 1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
- 2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
- 3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
- 4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目

19 (多角化/事業ポートフォリオ経営に取り組んでいる場合)、各事業間の関連性やシナジーを明示している

20 (多角化/事業ポートフォリオ経営に取り組んでいる場合)、各事業及びそれら複数事業に同時に取り組むことが、自社のパーパス・ビジネスモデル・強み等に基づいていることを明示している

回答者分布



- アクションをしている企業は比較的多かったが、投資家評価に繋がっている企業は少なく、この領域の開示方法に悩んでいる企業はやはり多そう
  - やっていて評価に繋がっている(18~22%)
- シナジー等を示すことができればよいという方向性は、理解しているので、その具体の方法が鍵か

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

新規事業/イノベーションの種植え

選択式回答における各項目の回答分布（5/9）

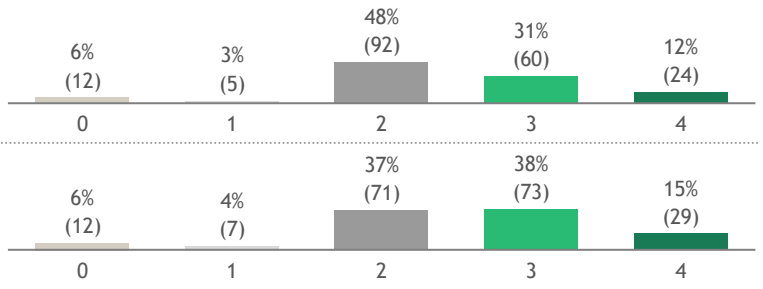
- 0.そもそもそういった取組みをしていない
- 1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
- 2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
- 3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
- 4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目

24 (新規事業/イノベーションの種植えに取り組んでいる場合)、取り組む根拠となる成果の見立て (時期/確度/規模等) を明示している

25 (新規事業/イノベーションの種植えに取り組んでいる場合)、新規事業/イノベーションを生み出すための仕組みやガバナンスがどのように整備されているかを明示している

回答者分布



- 他の対話内容に関する質問と比較しても、厳しいスコアで、アクションが評価に繋がっている企業は勿論、アクションをしている企業も少ない
  - アクションに至っていない (41~51%)
- そもそも競争戦略上、開示したくないと考える企業も多く、それは理解できるため、他項目よりも慎重な議論が必要か

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期

選択式回答における各項目の回答分布（6/9）

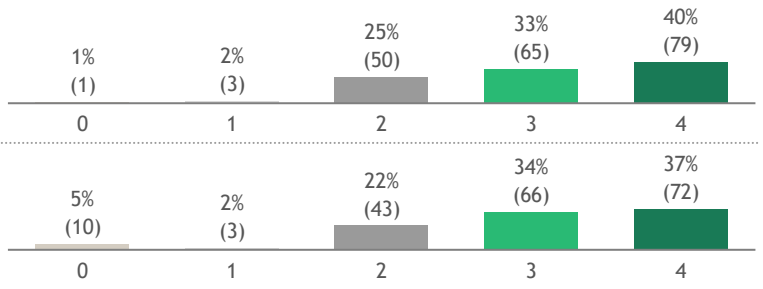
- 0.そもそもそういった取組みをしていない
- 1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
- 2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
- 3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
- 4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目

29 社会のサステナビリティを意識した取組みが企業のサステナビリティ、つまりは持続的な企業価値向上にも関連することを、何らかの理論や指標を以って説明している

30 Q29の説明において、ネガティブ・スクリーンのための取り組みという文脈だけでなく、オポチュニティの発掘や確保という文脈も盛り込んでいる

回答者分布



- 投資家との対話で難しいと言われる3(4)テーマの中では、比較的スコアが高く、少なくとも企業側はできていると認識していそう
  - 具体的アクションをとっている(71~73%)
  - 投資家の評価にもつながっている(37~40%)
- トレンドでもあり、取組み易い／分かり易いテーマということもあり、スコアが高めに出ていることも考えられるため、投資家評価との間にギャップがないかは慎重な判断が必要
- "社会と自社のサステナビリティとのつながり""非財務情報の定量化や財務情報との紐付け"には、真剣に考えている企業ほど課題を感じている様子がみてとれる

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

無形資産への戦略投資

選択式回答における各項目の回答分布（7/9）

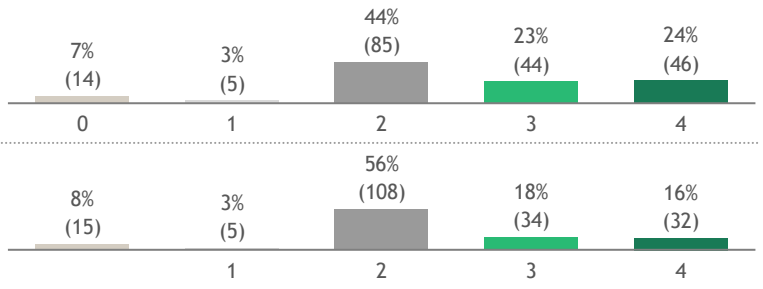
0.そもそもそういった取組みをしていない
1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問項目

34 (無形資産への戦略投資 (人的資本、技術、ブランド、組織、M&A等) が発生する場合)、その規模・内容を定性的・定量的に示し、単なる当期費用ではない投資 (資産) とみなされるよう努めている

35 (無形資産への戦略投資 (人的資本、技術、ブランド、組織、M&A等) が発生する場合)、それがどのように持続的な企業価値に貢献するかを、具体的な評価の指標・方法とともに伝えている

回答者分布



- 他の対話内容に関する質問と比較しても、厳しいスコアで、アクションが評価に繋がっている企業は勿論、アクションをしている企業も少ない
  - アクションに至っていない (47~59%)
- "新規事業/イノベーションの種植え"も無形資産投資の１つであり、同様の傾向

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

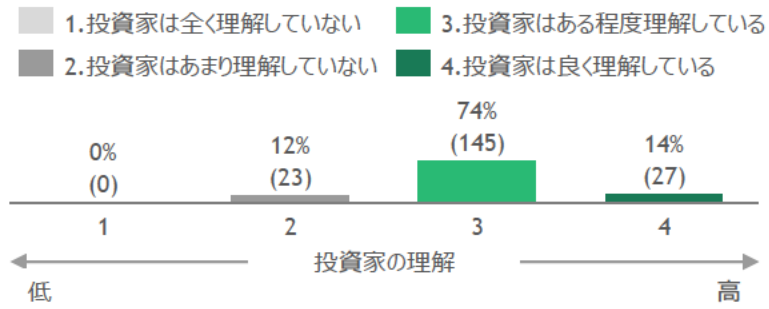
投資家の理解度

選択式回答における各項目の回答分布（8/9）

質問項目

40 将来的な企業価値創造に関して、投資家の理解度についての印象を教えてください

回答者分布



- 投資家側の理解を責める回答は少ない
  - 投資家は全く/あまり理解していない (12%)
- ストーリーに纏めることや長期と短期を繋げること等に難しさを感じている企業が多そう

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

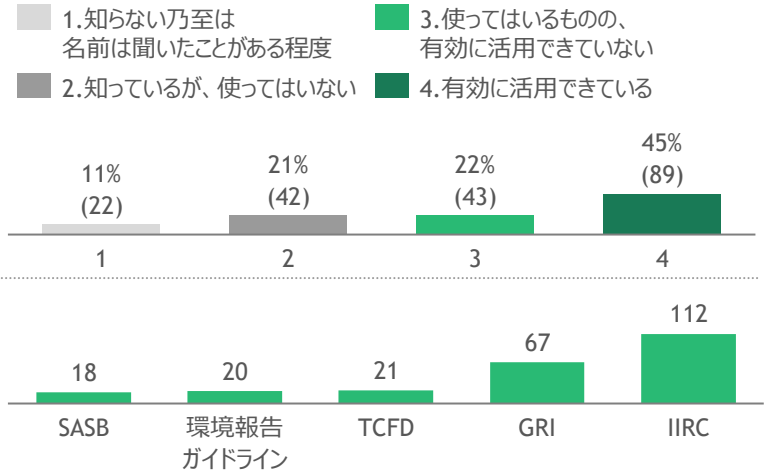
価値協創ガイダンス
選択式回答における各項目の回答分布（9/9）

質問項目

41 『価値協創ガイダンス』を認知/活用していますか?

46 『価値協創ガイダンス』以外に投資家との対話(含: 報告書・レポートの作成) にあたって、参考にしているフレームワーク・基準があれば教えてください。

回答者分布



- 7割の企業が、価値協創ガイダンスを、何らかの形で使っていると回答
  - 使っている(67%)
  - 使っていない(33%)
- 評価については二極化
  - 成熟度の低い企業は、具体的な答えを求める傾向にあるため、評価が低い
  - 成熟度の高い企業は、フレームワークやヒントを求めているため、評価が高い

Source: BCG分析

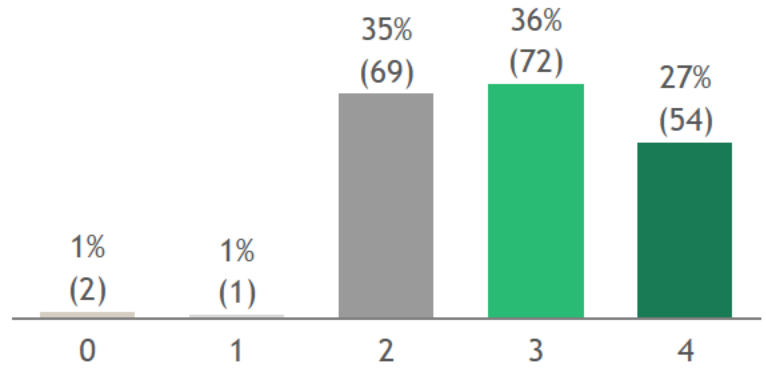
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

アンケート結果から得られる示唆例①

長期の時間軸の織り込み

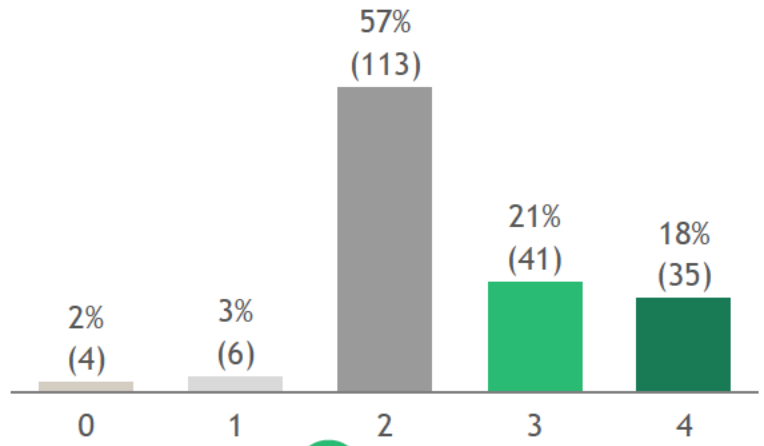
0.そもそもそういった取組みをしていない
1.そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
2.会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
3.具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
4.具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

7 経営計画策定にあたって、従来の中計 (3-5年) だけではなく、更に長期 (例: 10年) の時間軸で起こり得る変化も織り込んでいる



6割超が長期の時間軸も織り込んでいると回答。想定よりも多い印象で、「長期の時間軸を織り込む」ということがどういうことか、を明確化する必要がありそう

9 自社のステークホルダーは誰なのかを明示した上で、各ステークホルダーの価値向上が、自社の将来のキャッシュフローにどの様につながるのかを整理している



より具体的に言及した質問に対しては、「実行できていない」という回答 (自己認識) が多い

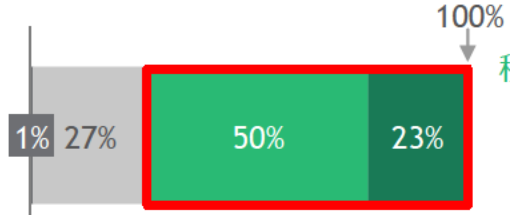
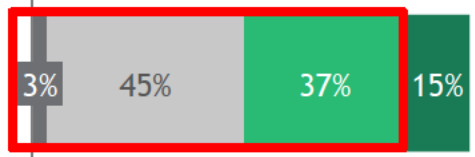
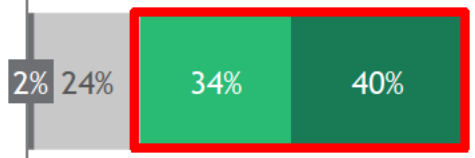
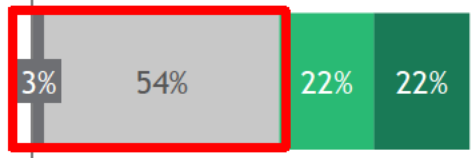
今後の議論のキーとなる『長期の時間軸』については、企業-投資家とのギャップが大きいと推察される
"どのようにすることが『長期の時間軸の織り込み』なのか" をより具体的に示す必要あり

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

アンケート結果から得られる示唆例②

中間とりまとめ[1] にて、特に対話が難しいとされた3 (4) テーマについての日本企業の成熟度

1. そもそも会社として重要性/必要性を認識していない
2. 会社として重要性/必要性は認識しているが、具体アクションまで至っていない
3. 具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている
4. 具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている

質問テーマ	アンケート回答	アンケート自由回答・ヒアリングにおける回答
19 多角化/事業ポートフォリオ経営 20		積極的に開示しているも、投資家理解の獲得には依然課題あり • 多岐に渡る事業内容の分かりやすい説明に苦慮 • シナジーがあるつもりでやっているが、説明するのが難しい/理解して貰えない • "コングロマリットディスカウント" と指摘されることを避けれていない。実際、株主からは理解されていないと認識
24 新規事業/イノベーションの種植え 25		他テーマに比べて、そもそも開示に困難さを抱えている傾向。開示していても評価に繋げることは困難 • 開示を志向しているが、取組みの意義や期待成果を具体化/定量化することに課題がある • 投資回収時期が不透明/投資評価が甘いと指摘される • 開示したくない情報もあるため、戦略を踏まえ開示の可否を判断しており、投資家の要望に必ずしも沿っていない • どのフィールドで新規事業を作るのかといったディスカッションをする素材が投資家との間で揃っていない状態
29 30 サステナビリティの同期		最も取組みが進んでいるが、まだ評価に上手く繋げられているとは言い難い (自己認識の甘さも含めると実態はもっと悪い?) • 定量化や財務と非財務の紐づけ等、理論づけや指標の設定が困難 • 財務と非財務の繋がりを一貫したストーリーラインで定性的に語ろうとはしているが、定量的な整理の方法は、まだ模索中 • 投資家の意識も高まっている分野なので、何らか取り組めば反応が返ってくる • 一方で、投資家の感度や理解が薄いとも感じており、本当にこの開示でよいのかは自信なし
34 35 無形資産への戦略投資		最も取組みが進んでおらず、重要性/必要性は認識も、具体アクションに至らず • ダイバーシティ・働き方改革等外形的には進んでいるように見えるが、業績 (生産性や効率性 等) への連携ができていない • 開示はしているが、定量化や財務との紐づけ等、理論づけや指標の設定が困難 • 人事総務と経営企画の連携パスがない等、無形資産への戦略投資を意識できるような社内体制にない

1)「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会　中間取りまとめ 」
Note: アンケート自由回答の詳細は、" 自由回答におけるコメント整理(6~20)"チャートにて後述

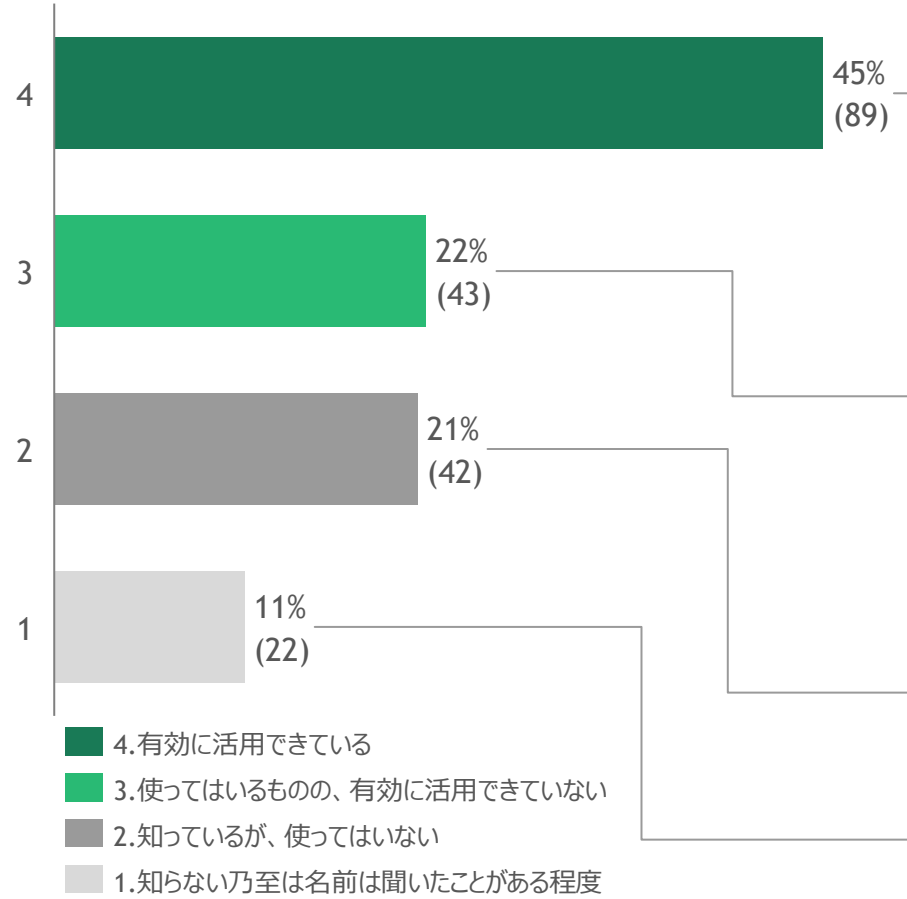
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

アンケート結果から得られる示唆例③

価値協創ガイダンスの活用状況

質問項目 / 回答者分布

41 『価値協創ガイダンス』を認知/活用していますか?



アンケート自由回答抜粋

価値創造ストーリー明確化と価値創造モデルへの参考にしている
- "自社の経営戦略をガイドラインに照らし分析し、取組み開示のストーリー作りに活かしている"

投資家との対話における共通言語として活用している
- "統合報告書等、投資家とのコミュニケーションを行う際の一つのよりどころとしている"

含むべき内容の抜け漏れ確認のチェックリストとして使っている
- "統合報告書を作成する際の抜け漏れの確認等に使用"

レポートの見せ方の参考に留まり、そもそもの戦略策定には活用できていない
- "統合報告書作成の参考としての使用にとどまり、経営計画策定には活かされていない"

自社で表現したい内容には馴染まない
- "自社ならではの価値創造モデルを示すために、フレームワークでは表現しきれない内容が多くある"

要求項目が多岐にわたり、忠実に対応することは困難
- "要求項目が多岐にわたり、対応しきれない"

自社の開示に、具体的にどう適用すべきか分からない
- "大変参考になるが、実際に当て嵌めて活用する場合、難しさがある"

社内での理解や意識醸成が進んでいない
- "全体的に企業価値を高めるための見る方がまだまだできていない。そのため、使いこなすレベルに至っていない。まずは価値創造ストーリーをきちんと整理、提示するところからはじめたい"

他のフレームワークを活用している
- "参考にしてはいるものの、当社ではIIRCの方を活用しているため"

- N/A

Note: アンケート自由回答の詳細は、" 自由回答におけるコメント整理(22~26)"チャートにて後述

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

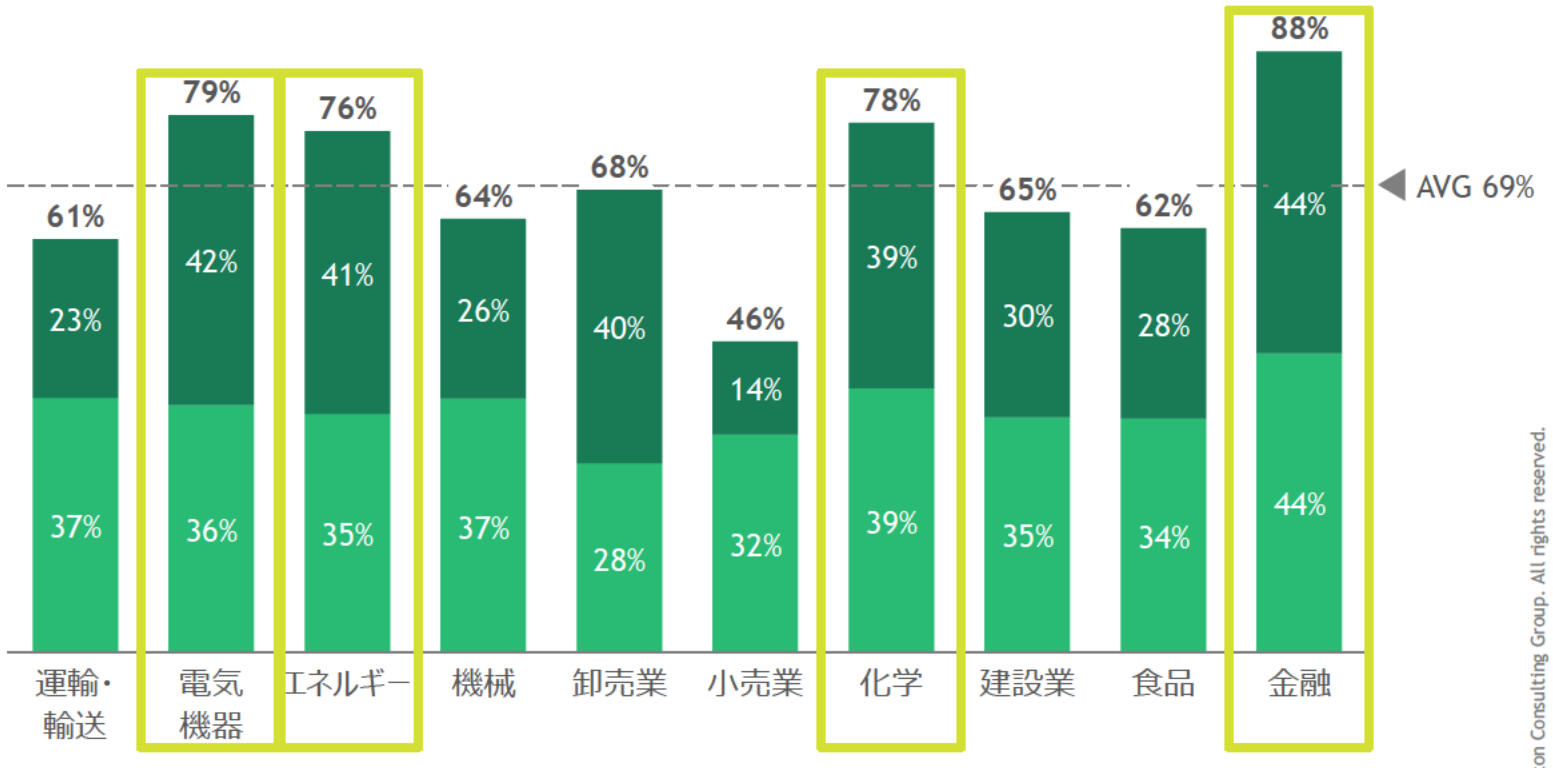
アンケート結果から得られる示唆例④

業種別の取組み状況の差異

回答者の業種別内訳

業種	企業数	構成比
運輸・輸送	22	11%
電気機器	21	11%
エネルギー・資源	20	10%
機械	15	8%
卸売業	15	8%
小売業	15	8%
化学	14	7%
建設業	14	7%
食品	13	7%
金融	13	7%
その他	8	4%
サービス業	7	4%
紡績・繊維・紙	6	3%
医薬品	4	2%
情報・通信	4	2%
不動産業	3	2%
情報・通信業	3	2%
金属製品	2	1%
合計	**199**	**100%**

"具体的なアクションを取っている" (3/4) と回答した業種別の割合



特に成熟度が高かったのは、電気機器、エネルギー・化学、金融系の企業である

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

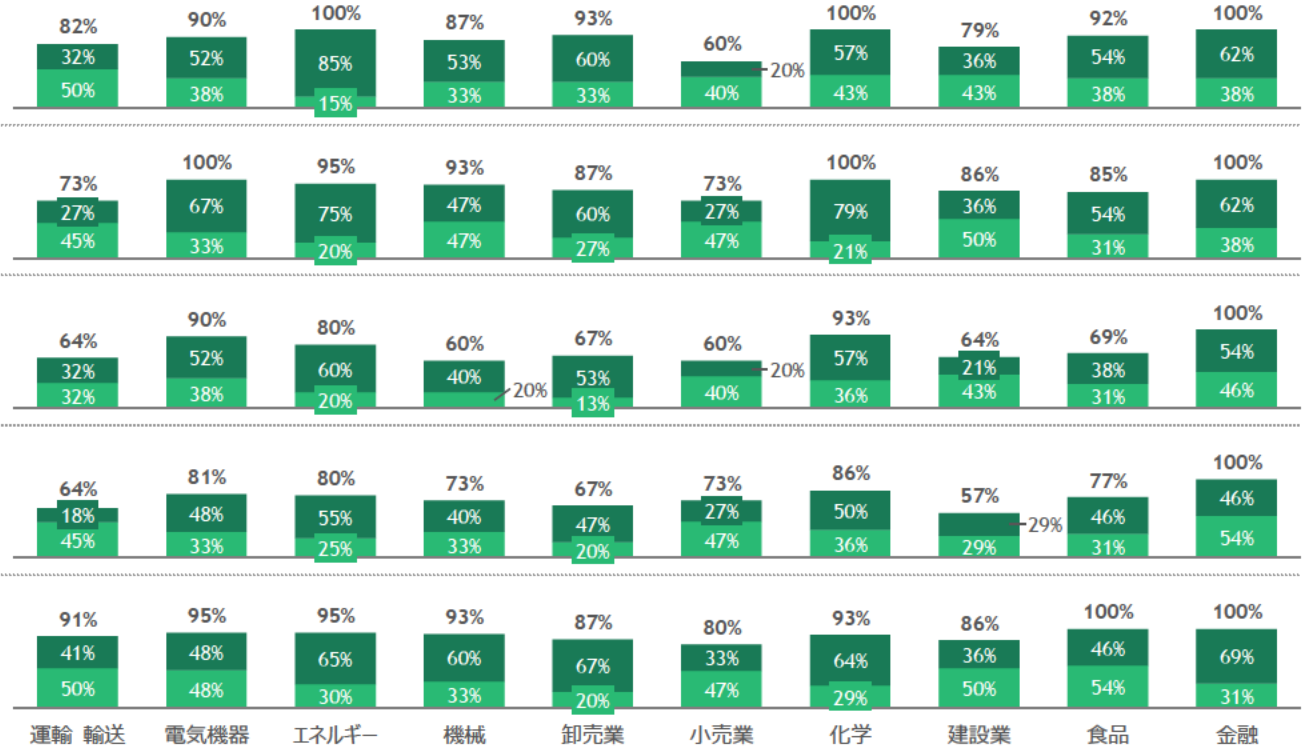
参考）選択式回答における各項目の業種別回答分布 (1/5)

4. 具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている
3. 具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている

質問項目

1. 統合報告書乃至はそれに準じる報告書・レポート[1] を作成している
2. それぞれの報告書・レポートについて、ターゲットとする読者が明確になっている
4. 投資家との対話 (含: 報告書・レポート作成) にあたって、サステナビリティを専門とする役職・組織がある
5. サステナビリティを専門とする役職・組織と経営・事業関連組織 (経営企画、財務、その他事業部等) とが密に連携している
6. 投資家との対話 (含: 報告書・レポート作成) にあたって、経営陣 (CEO、CXO) がその内容を十分に理解をした上で関与している

"具体的なアクションを取っている" (3/4) と回答した業種別の割合



1.財務情報と非財務情報 (例: ESGレポート、サステナビリティレポート) を統合したもの
Source: BCG分析

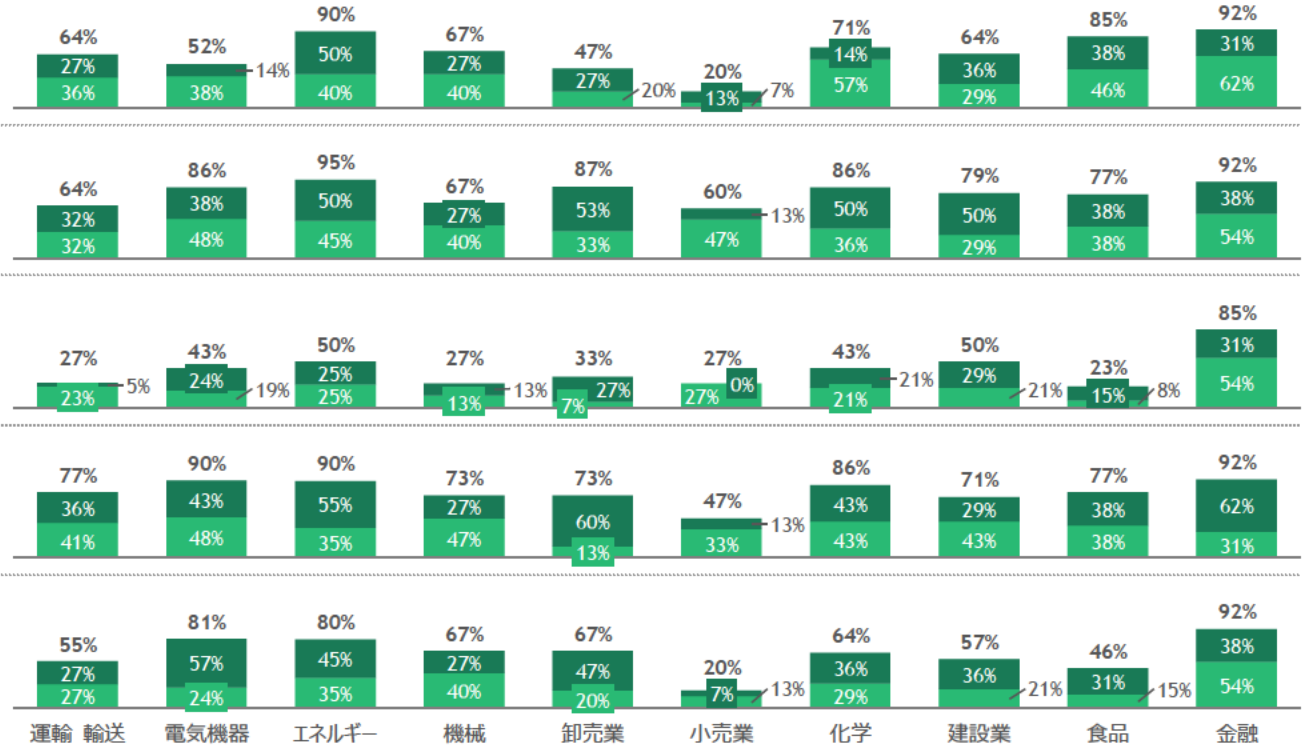
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

参考）選択式回答における各項目の業種別回答分布 (2/5)

4. 具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている
3. 具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている

質問項目

"具体的なアクションを取っている" (3/4) と回答した業種別の割合



Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

参考）選択式回答における各項目の業種別回答分布 (3/5)

4. 具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている
3. 具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている

質問項目

13 自社の株主構成を詳細に把握した上で、重点的に対話すべき投資家のタイプを特定している

14 投資家との対話にあたり、事前に個々の特性・志向を理解・分析した上で、対話に臨んでいる

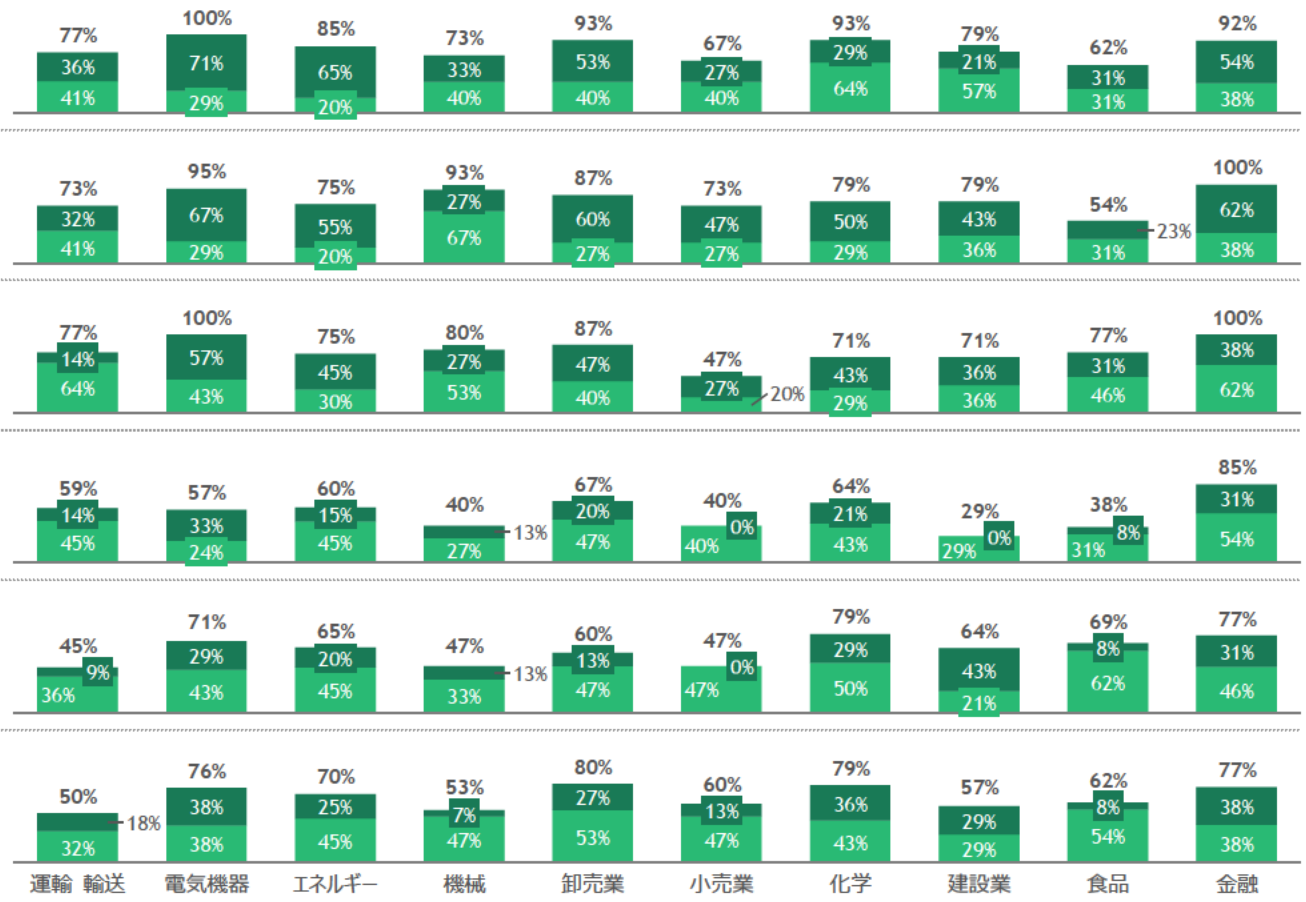
15 投資家との対話を通して得た気付きや発見を、戦略やアクションに反映させ、経営改善につなげている

16 自社に対する現在評価 (≒ 株価、PBR) の原因について自社なりの分析をした上で、対話/報告書・レポートの作成に臨んでいる

19 (多角化/事業ポートフォリオ経営に取り組んでいる場合)、各事業間の関連性やシナジーを明示している

20 (多角化/事業ポートフォリオ経営に取り組んでいる場合)、各事業及びそれら複数事業に同時に取り組むことが、自社のパーパス・ビジネスモデル・強み等に基づいていることを明示している

"具体的なアクションを取っている" (3/4) と回答した業種別の割合



Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

参考）選択式回答における各項目の業種別回答分布 (4/5)

4. 具体アクションをとっており、十分な評価に繋がってると感じている
3. 具体アクションもとっているが、十分な評価に繋がっていないと感じている

質問項目

24 (新規事業/イノベーションの種植えに取り組んでいる場合)、取り組む根拠となる成果の見立て (時期/確度/規模等) を明示している

25 (新規事業/イノベーションの種植えに取り組んでいる場合)、新規事業/イノベーションを生み出すための仕組みやガバナンスがどのように整備されているかを明示している

29 (社会のサステナビリティを意識した取組みをしている場合)、それが企業のサステナビリティ、つまりは持続的な企業価値向上にも関連することを、何らかの理論や指標を以って説明している

30 (社会のサステナビリティを意識した取組みをしている場合)、Q21の説明において、ネガティブ・スクリーンのための取り組みという文脈だけでなく、オポチュニティの発掘や確保という文脈も盛り込んでいる

34 (無形資産への戦略投資 (人的資本、技術、ブランド、組織、M&A等) が発生する場合)、その規模・内容を定性的・定量的に示し、単なる当期費用ではない投資 (資産) とみなされるよう努めている

35 (無形資産への戦略投資 (人的資本、技術、ブランド、組織、M&A等) が発生する場合)、それがどのように持続的な企業価値に貢献するかを、具体的な評価の指標・方法とともに伝えている

"具体的なアクションを取っている" (3/4) と回答した業種別の割合

Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

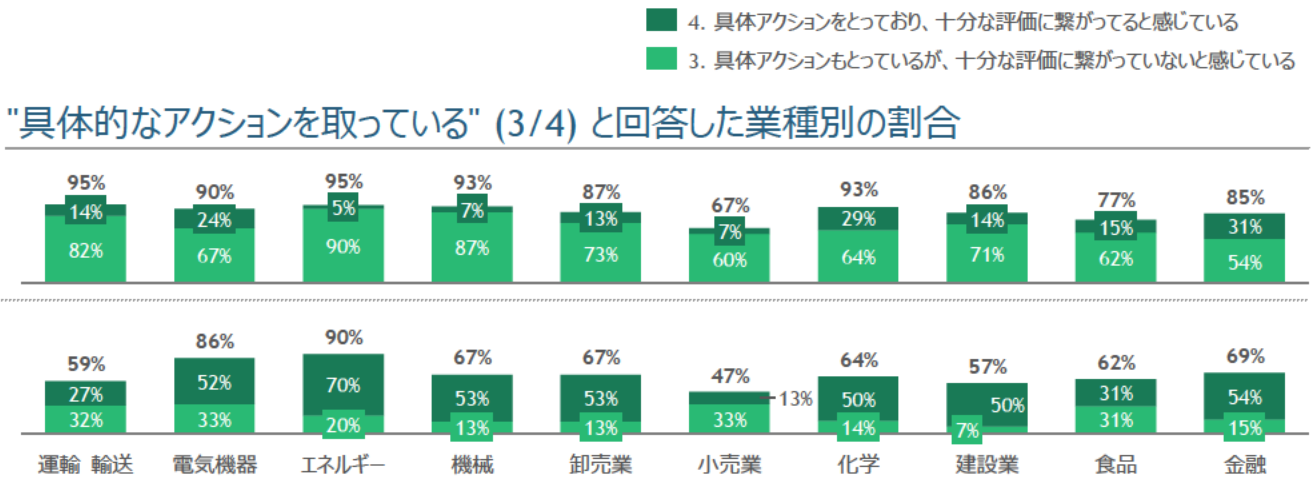
参考）選択式回答における各項目の業種別回答分布 (5/5)

質問項目

40 将来的な企業価値創造に関して、投資家の理解度についての印象を教えてください

41 『価値協創ガイダンス』を認知/活用していますか?

"具体的なアクションを取っている" (3/4) と回答した業種別の割合



Source: BCG分析

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BOSTON
CONSULTING
GROUP

bcg.com