

「SDGs 達成へ向けた企業が創出する
『社会の価値』への期待」に関する
調査研究報告書

2020年(令和2年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

Executive Summary

はじめに

✓ 本論の目的

SDGs 達成への企業の貢献に対して社会の期待が高まる中、企業活動における SDGs を始めとする社会課題解決への貢献による価値創出について、基本的な概念を整理する枠組みを提示するとともに、企業の活動成果の評価を行ってステークホルダーに開示し対話を行うための課題と方向性について調査分析し、世の中に発信すること。

✓ 課題認識

SDGs や ESG という用語を頻繁に見かけるようになった反面、それが果たして社会課題（環境面・社会面）の解決に実質的な効果を及ぼしているのか不明な部分も多い。また「非財務価値」、「社会価値」、「アウトカム」、「インパクト」といった様々な概念が、共通の明確な定義が確立していない中で、様々な捉え方の下に使用され混乱している状況がある。他方、伝統的に社会的な存在であることが重視されてきた日本企業では、そうした考え方が、企業が社会課題に取り組む強い原動力となると同時に、従来の延長では達成できない社会課題を解決するための変革を阻害してしまう可能性もある。またその推進方法に課題認識を持っている企業も多く見受けられる。

1. 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは

企業は、社会のニーズに応える製品・サービスを提供することで顧客を創造し、顧客や社会に価値を提供することで収益を創出する主体であり、収益は、一部をステークホルダーに配分した上で、最終的に財務資本を提供している株主に配分されるものである。そうした認識を前提に、今新たに企業に「社会の価値」の創出が期待される背景について、企業と社会の関係性の変遷の観点からみると、以下の通り整理できる。

1) 顧客のニーズへの対応と社会課題の解決への貢献

日本の戦後のように、顧客のニーズと社会課題が近く、また企業とサプライチェーン、ステークホルダーの関係が複雑ではない時代において、企業は主に製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、創業者の哲学や創業理念、法規制への対応がそうした企業活動を牽引した。

2) 企業のバリューチェーンが社会に及ぼす負の影響の拡大と CSR 概念の登場

特に 90 年代以降、企業活動のグローバル化やバリューチェーンの複雑化に伴い、企業が社会に与える負の影響に対する注目が高まっていった。それに対し、企業には自主的・主体的に社会に与える主に負の影響を管理し、外部化していた社会的コストを CSR に関する活動を通じて応分負担し、その結果について説明責任を果たすことが求められるようになった。

関連概念・指針・ガイドライン: CSR、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、国連ビジネスと人権に関する指導原則、GRI スタANDARD など

3) 社会課題が及ぼす企業への影響への注目、社会課題の経営への統合

2) の課題について、企業が自主的・主体的に管理する取り組みが広がる中で、そうした動きを評価しようとする流れがステークホルダーにも見られるようになっていった。また同時に、社会課題が企業のオペレーションや競争力に及ぼす影響への注目が高まっていった。中心概念は企業活動にとってのリスクと機会であり、投資リスクやリターンがより強く意識され、社会課題を新たなビジネス機会と捉える考え方が出始めた。

関連概念・指針・ガイドライン: CSV、ESG、SASB、TCFD など

4) 社会と事業の持続可能性を脅かす社会課題の解決に貢献する「社会の価値」の創出

1) から 3) の変遷を俯瞰してみると、それらの局面が重層的に積み重なっているという捉え方が適切である。

社会課題は、経済活動を行う上での大きなリスクであり、成長を阻害する要因であるという認識が定着してきている。従来から社会課題の解決に向け、政府や自治体、国際機関、NGO が取り組んできたが、それらに加えて、投資家や金融機関、更には企業にも課題解決に向けた実質的な貢献が期待されるようになった。

今日、企業には、本来の使命である顧客や社会に価値を提供することで収益を上げるのは当然のこと、それと同時に、社会課題解決に実質的に貢献し、社会課題が解決されることによって生まれる「社会の価値」を創出することが期待されている。

2. 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方

「企業の価値」と「社会の価値」に関連する用語には様々なものが存在し、共通の定義として定まっていないものも多い。株主にとっての利益を重視する「企業価値」という概念だけで企業が持つ価値を測ることは難しくなっており、本研究会では基本的な考え方を整理する一つの形として、伝統的な「企業価値」とは異なる「企業の価値」という概念と、「社会の価値」という概念を提案する。

2-1 「企業の価値」とは

本論で提案する「企業の価値」とは、「財務」、「ESG」、「インパクト」の 3 つの観点から評価されるものであると考えられる。それぞれの観点については、次のとおりである。

- ✓ **財務の観点**: 企業活動により生じる収益、費用の総計又はその評価として得られる、過去・現在の金銭的価値。財務面を評価する方法や指標として、貸借対照表や損益計算書といった財務諸表や、売上高や営業利益、売上高営業利益率や ROE(自己資本利益率)といった数値がある。
- ✓ **ESG の観点**: 財務諸表に記載されないステークホルダーへの収益の配分、人権や地域社会、

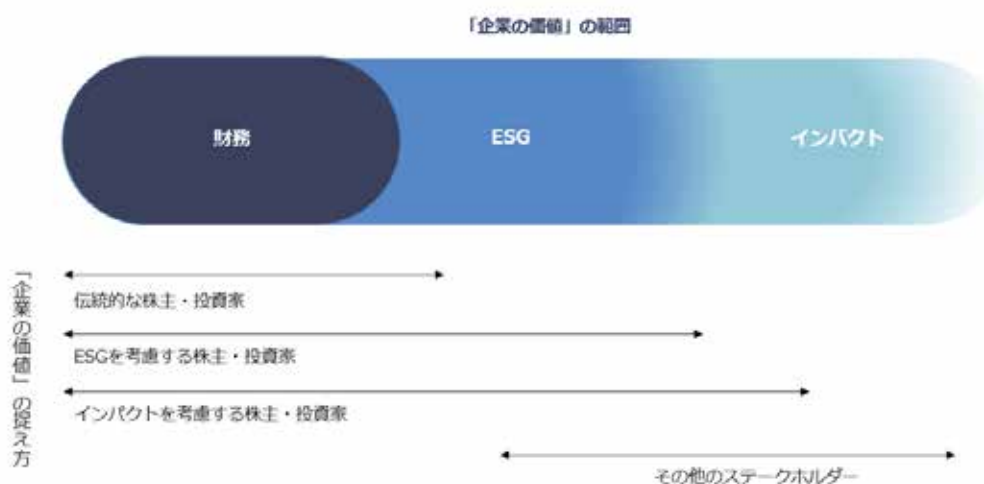
地球環境に及ぼす影響、及び企業経営を管理監督する企業統治の仕組みといった側面が対象となる価値。ESG 面を測定・評価するための方法や指標として ESG 評価がある。

- ✓ **インパクトの観点：**個人や個社の効用を超えて、社会課題の解決に影響を与えることによって生まれる価値。社会課題の解決への影響は、解決に寄与する正の影響の場合もあれば、悪影響を与えることで負の影響を及ぼす場合もある。

(注) ESG の観点とインパクトの観点はつながっている。ESG は主に企業活動の結果に着目し、インパクトは主に、そうした結果がどのような成果を生み、社会にどのような影響を与えたかという点に着目している場合が多い。

これらの3つの観点を考慮したうえで、どの範囲を「企業の価値」として捉え評価するかは、企業側においては、その経営方針や理念、及びそれに基づく企業活動の内容によって、また評価するステークホルダー側においては、関心分野や考え方によって異なりうるものである。

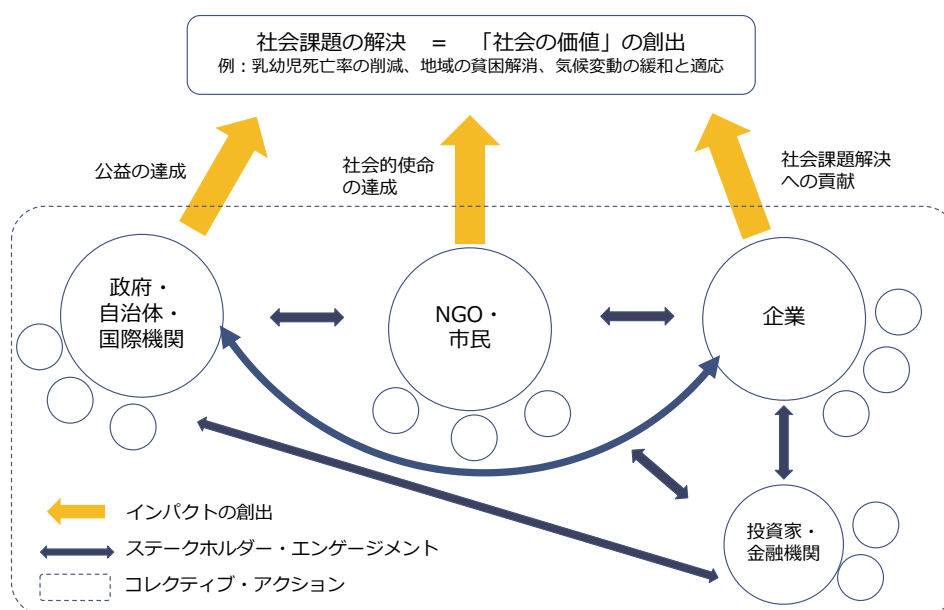
図1:「企業の価値」の考え方



2-2 「社会の価値」とは

本論で提案する「社会の価値」とは、一定の社会的な合意に基づく規範に照らしてより良い状況に近づくことによって生まれる価値のことである。これは、政府・自治体や国際機関、NGO・市民社会、投資家・金融機関、そして企業など、社会課題の解決に関わる主体間に共通のものと考えられる。何を社会課題として捉えるかによって、「社会の価値」を測る方法や指標は相違し、定量化しやすいものもあれば、定量化しにくいもの、価値が可視化されるまでに時間が必要なものもある。また価値創出に関わる主体や要因の影響範囲は明確にしにくいといった面がある。

図2:「社会の価値」の創出に関わるプレイヤー



2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係

「企業の価値」を構成する3つの観点のうち、主にインパクトと ESG の側面が、企業が創出する「社会の価値」に関わるものと捉えることができ、両者は相互に影響を与え合う関係性にある。

- ・ 調達先工場での児童労働がゼロになり(企業の価値)、工場周辺地域の児童労働がなくなり、就学率が上昇し学力も向上した(社会の価値)。
- ・ 地域の進学率が高まった結果(社会の価値)、企業には優秀な人材が集まるようになり、生産性が高まり収益が増加した(企業の価値)。

企業による「社会の価値」の創出が、「企業の価値」として認識され評価されるかどうかは、対象となる社会課題に対する社会の認識によって、また社会課題と企業の関係性、評価する主体の価値観によって大きく異なる。このため、「企業の価値」と「社会の価値」の関係性は、時間、場所等の諸条件で変化するダイナミズムの中で捉えていく必要がある。例えば気候変動の問題は、現在では広く社会全体で企業の財務面に影響を与える課題としての共通認識が構築されている。企業が気候変動の問題に対応し温室効果ガスの排出を削減したことは、その他のステークホルダーや ESG やインパクトを考慮する株主・投資家だけでなく、伝統的な株主・投資家にとっても「企業の価値」の範囲として認識されつつある。

このダイナミズムを考える上での一つの考え方を、図3で示す。

図3：「企業の価値」の捉え方の変化

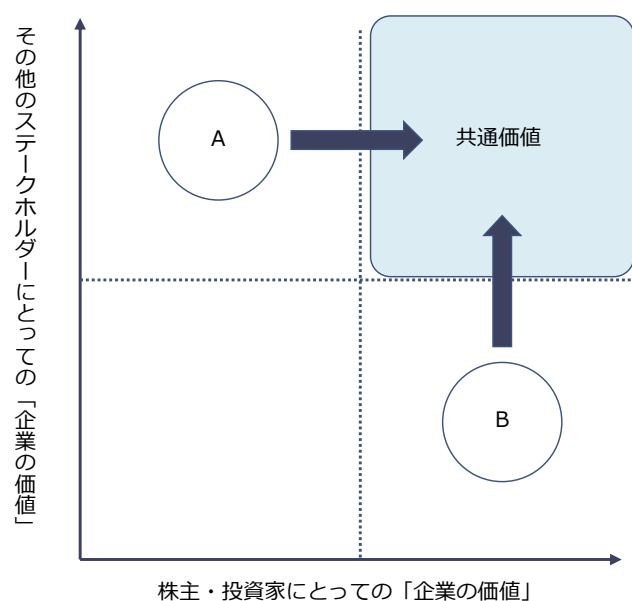


図3の横軸と縦軸は、それぞれ、株主・投資家にとっての「企業の価値」と、その他のステークホルダーにとっての「企業の価値」の大きさを表している。右上は、株主・投資家とその他のステークホルダーの双方にとって価値の大きい「共通価値」の領域として位置付けられる。

社会課題の解決に向けて、企業による「社会の価値」の創出を企業が推進する際には、AやBの領域を共通価値に高めていくことが必要であり、企業の側と社会の側の双方に共通価値の領域を広げていくための努力が期待される。

3. 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き

「社会の価値」を創出するステップ及び「社会の価値」の範囲については様々な考え方があり、統一的な定義がないのが現状である。しかし従来から社会課題の解決を担ってきた NGO・市民社会や政府・自治体を中心に、「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて模索が行われており、企業の「社会の価値」の創出の測定・評価に向けたマルチステークホルダーによる共通の枠組み作りに向けた様々な動きも進んでいる。

3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語

「社会の価値」を測定・評価する際には、ある事業や活動によって生まれる影響について、その段階や要因を分解し、目標達成や課題解決に向けた一連の流れとして表現することが多い。そこでは、事業や活動によりもたらされる変化の過程をいくつかの段階に分けて考えると分かりやすい。

その際一般的には、「インプット」、「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」といった概念が用いられる。各用語の定義は、「インプット」、「アウトプット」については国際的にもほぼ統一されているものの、「アウトカム」や「(社会的)インパクト」については統一されたものはなく、様々な捉え方が存

在する。

3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き

企業が創出する「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて、投資家や学術機関、企業、政府が参加し、統一的な枠組み作りに向けた様々な取り組みが進められている。また国際的な会計基準に非財務情報に関する基準を加えていこうとする動きもある。こうした共通の枠組み作りは、「社会の価値」の創出を実際より大きく見せかける「インパクト・ウォッシング」や「社会の価値」の創出に貢献せずその利益だけを一方的に享受するフリーライドを防止し、適正な競争環境の基盤を整備する上でも重要である。

1) SDGs 達成のための企業パフォーマンスを評価するベンチマーク指標の開発

ー World Benchmark Alliance(WBA)

持続可能な社会の実現に向け構造的変化が求められる7つの領域(社会、農業・食料、脱炭素・エネルギー、循環、デジタル、都市、金融システム)について、SDGs 達成に向けた貢献が不可欠な主要プレイヤーとなる企業群全2,000社を特定し、パフォーマンスを評価するためのベンチマーク指標を2023年までに開発することを目指している。

(WBAは、国連財団、英保険会社 Aviva、オランダ NGO の Index Initiative が中心となって、2018年に設立された組織。)

2) 外部性を加重した財務諸表の開発 ー Impact Weighted Accounts(IWA)

従来の財務諸表では表現されていなかった社会面・環境面への外部性を企業のマネージャーや投資家が理解できる比較可能な数値として表現し、意思決定に利用できるよう統合・比較可能なものとし、財務と外部性の情報を同じ会計諸表の中で表すことで企業パフォーマンスの評価を可能とすることを目指している。

(IWAは、ハーバード・ビジネス・スクールの Serafeim 教授主導のプロジェクト。2019年から開発開始。)

3) 先進企業によるモデル作り ー value balancing alliance(VBA)

長期価値を創造し保護する企業の意思決定を後押しすることを目的に設立された企業ネットワークで、企業の価値と、財務価値及び将来の財務価値につながる社会への貢献(影響と依存)の両面について、測定と金銭価値換算の方法、相互依存性の理解、開示及びマネジメントの方法の開発と普及に取り組んでいる。

(VBAは、2019年に設立された企業ネットワーク。現在、9社が参加し、日本からは三菱ケミカルホールディングスが参加。)

4)分類による社会性の評価 ― タクソミー(分類体系)

単一の資本市場の構築に向け、EU ではサステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけ、2020 年 3 月に、欧州委員会が設置した専門家グループ(TEG)が、「持続可能性に関するタクソミー(分類体系)」に関する報告書 を発表した。タクソミーとは、持続可能性に資する経済活動の具体的な基準を閾値と共に示すものであり、7 分野 68 経済活動について示されている。

遡ること、2019 年 12 月には、タクソミー活用のための大枠を規定した「フレームワーク規則」が政治合意された。本規則は、金融機関及び事業会社に対して、当該金融商品及び経済活動がタクソミーへどれだけ適合しているかについて、情報開示を義務付けるものである。今後は、専門家グループ(TEG)による最終報告書 を踏まえ、経済活動ごとの具体的なタクソミー基準を欧州委員会が委任立法で規定する予定である。

5)投資を通じたインパクトの創出 ― インパクト投資

リスクとリターン観点に加えてインパクトをも考慮する投資に関し、投資による SDGs への影響を測定・評価する国際的な動きとして、例えば Global Impact Investing Network による社会的インパクト投資の定義策定と投資額の推計の動きや、SDG Impact による SDGs に資する投資や事業を認証するための基準策定の動きがある。

(Global Impact Investing Network は、ロックフェラー財団を中心に設立された組織。SDG Impact は、国連開発計画(UNDP)が主催する組織。)

6)会計基準設定主体による記述情報にかかる枠組作成の動き

国際財務報告基準(IFRS)の策定を行っている国際会計基準機構(IASB)では、広義の財務報告の一部を成すものとしての、非財務情報についての記述的説明の役割も果たす Management Commentary(MC：経営者による説明)のガイダンス案の作成作業が進んでいる。本ガイダンスは、会計基準とは異なり任意の枠組である。また EU は積極的に非財務情報の基準策定を主導する意思を示しており、IASB と並列で国際非財務情報基準機構(INSB)の設置を提案する動きもある。

3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み

1)「社会の価値」を創出する企業活動

企業の「社会の価値」の創出は、企業活動の範囲によって分けて考えることができ、対象とする範囲によって測定・評価の方法や容易性は異なる。

基礎となる単位は、個別の事業や活動である。事業や活動には、収益化を目的とする事業活動と、収益化を目的としないフィランソロピー活動がある。他方、最も大きな単位となるのが企業全体であり、その対象は組織全体であり、経営層が活動の主体となる。

「社会の価値」の測定のために必要なコストは、測定の範囲や採用手法、期待する情報の精度によって大きく異なり、どこまでの精度の高さを求めるかについては、測定の目的によって異なる。

2)「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出のためのマネジメントシステムの構築

社会の期待を事業活動に取り込み、統合的な価値創造を行うためのマネジメントシステムを構築して経営レベル、事業レベル、現場レベルに企業の文化として社内に浸透させていくよう取り組んでいくことが重要である。そのために以下のステップが考えられる。

- ①メガトレンド分析、企業理念の見直し、パーパスの明確化
- ②長期ビジョンの策定、バックキャスティング思考の導入
- ③共通価値創造に向けたビジネスモデルの構築
- ④持続可能な経営のための戦略策定
- ⑤経営戦略への統合とPDCA マネジメントの着実な実行
- ⑥ステークホルダーへの情報開示およびエンゲージメントの推進
- ⑦持続可能な経営の方向付けと監督

3)創出した「社会の価値」の測定・評価の試み

「社会の価値」の創出をステークホルダーに開示し、説明をしていく上では、ストーリーとしてロジカルに説明できることが大切である。このための手法についてみると、ロジックモデル手法(目標達成に至る道筋や因果関係を整理する手法)という有用な手法の他、インプットの側面に注目した LBG モデル(ロンドン・ベンチマーク・グループ)や、社会的な価値を定量化して貨幣換算した SROI(社会的投資収益分析)といった手法がある。その他にも、自社の製品・サービスの社会への影響を測る独自指標を設定する方法は、従業員や投資家・株主にとっても理解がしやすい。反面、見せかけの「ウォッシュ」とならないよう、例えば SDGs のターゲットと整合させるなど、客観性のある形での検討が必要である。企業全体の単位で「社会の価値」を金額換算して定量化する「統合損益計算書(Integrated Profit & Loss Statement)」や「付加価値計算書(Value Added Statement)」を公表する試みも一部の欧米企業では行われている。

4. 【提言】SDGs 達成に向けた企業の「社会の価値」創出にむけて

4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導

企業は、「企業の価値」と「社会の価値」という 2 つの価値の両面を見ながら、創出する価値の内容、目指す目標、価値の創造に至るプロセスを見極め、短期と長期の時間軸を持ち、資源配分を行っていく必要がある。そのための戦略を構築し、意思決定を行い、実行できる組織体制を構築することは経営層にしかできない。特に、メガトレンドの分析と長期ビジョンの策定、社会課題を解決し経済的な利益の創出にもつながるビジネスモデルの構築、その実現に向けた戦略策定と実行および組織体制の構築、それらの意思決定と行動を支えるためのガバナンスおよびステークホルダーとのエンゲージメント(対話、連携、共創)などが期待される。

4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価

企業が創出した「社会の価値」について、企業自らがその価値の評価を行うことは、経営資源を適切に配分するための意思決定を行なってマネジメントのサイクルを回し、ステークホルダーの理解を図るためにも重要である。ロジックモデルといったツールを用いて事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理し、まずは取り組みとその結果をインプットからアウトプットに至る経路として可視化して共有し、さらにアウトカムの範囲を見極めていくことが大切である。

その際、負の影響についても併せて評価すること、また分かりやすい数値を求めて形式的に測定するだけとしないよう注意することが重要である。

4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張

企業の「社会の価値」創出を「企業の価値」として捉え、あらゆるステークホルダーにとっての「共通価値」を広げていくために、「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造について投資家、市民社会等のステークホルダーに対して理解を促すよう働きかけていくための積極的な情報開示と対話・エンゲージメントが企業に期待される。

また、その対象は、社外に限らない。統合思考に基づくマネジメントの方針を、社内に十分に根付かせることも重要なポイントである。ただし、それは必ずしも容易ではなく、組織全体の新たな文化の形成が求められる場合もある。

4-4 他社・他機関との協調行動への期待

複雑な社会課題の解決に向けて、より大きな「社会の価値」を創出するためには、様々な主体間による協働が欠かせない。企業には、サプライチェーンへの働きかけ、セクター別のコンソーシアムやイニシアチブへの参画、課題に関連する NGO との協働などが期待される。様々な主体が参加するエコシステムに参加し、企業 1 社では実現できない広範な成果を、協調行動により創出すること(コレクティブ・インパクト)が期待される。

4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割

機関投資家を始めとする財務資本の提供者には、自らの価値観に従い、中長期的な時間軸を持って企業が生み出す「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を支持することが期待される。業界団体には、業界にとって重要な課題の特定や、課題解決の仕組み、測定・評価の基準開発など、1 社では取り組みが難しい共通の枠組み作りの旗を振っていくこと、NGO にはより効果的な協働や枠組み作りに向けた専門性の提供が期待される。日本政府には、そうした枠組み作りの推進に向けて制度を整備し、コレクティブ・アクションのためのプラットフォームを用意し協働を支援することなどが期待される。

以上

目次：SDGs 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待

Executive Summary	1
はじめに	12
第1部	
第1章 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは	15
1-1 企業と社会の関係を巡る変遷	15
1-2 企業が「社会の価値」の創出に取り組む必要性	21
1-3 日本企業の現状と課題	22
第2章 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方	24
2-1 「企業の価値」	24
2-2 「社会の価値」	27
2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係	28
2-4 「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造のために企業にとって必要なこと	30
第3章 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き	32
3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語	32
3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き	38
3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み	43
第4章 【提言】SDGs 達成へ向けた企業の「社会の価値」創出に向けて	49
4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導	49
4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価	49
4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張	50
4-4 他社・他機関との協調行動への期待	50
4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割	51
CSR 研究会（令和元年度）委員名簿、開催概要	52

第2部 調査研究資料

1. インタビュー調査概要 企業事例・専門家……………57

1-1 三菱ケミカルホールディングスグループ 経営戦略部門 KAITEKI 推進室 KAITEKI グループ
グループマネジャー 兼 サークュラーエコノミーグループ 奥村 淳氏 ……58

1-2 株式会社ニューラル 代表取締役社長 夫馬 賢治氏 ……63

2. CSR 研究会報告概要 ……66

2-1 一般財団法人 CSO ネットワーク

常務理事 今田 克司委員

「企業の社会価値創出を体系化する ～社会的インパクト・マネジメントの試みから～」…67

2-2 株式会社丸井グループ

サステナビリティ・ESG 推進部長 関崎 陽子委員

「丸井グループの共創サステナビリティ経営」……………73

2-3 株式会社日本総合研究所

理事 足達 英一郎委員

「インパクトを制度化する ～タクソノミーの視点から～」……………83

2-4 花王株式会社

ESG 部門 ESG 戦略部 部長 畑中 晴雄委員

「花王の ESG 戦略と効果検証の試み」……………89

2-5 三井住友信託銀行株式会社

フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー 金井 司委員

「三井住友トラスト・ホールディングスの『インパクト創出』を目指した経営とポジティブインパクト・
ファイナンス」……………95

2-6 オムロン株式会社

サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部長 松古 樹美氏

「オムロンにおけるサステナビリティの取り組み」……………102

2-7 株式会社日立製作所

サステナビリティ推進本部 企画部 部長 増田 典生委員

「日立のサステナビリティ戦略のご紹介 ―社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営の
具現化に向けて―」……………108

Encouraged actions to create “Value for Society” by corporations to achieve SDGs (Summary) ……i

はじめに

2050年には世界の人口は70億人から90億人に増大し、都市化は50%から70%に進展し、世界経済の規模は4倍に拡大するといわれている。こうした資源と地球の限界に、経済で中心的な役割を果たす企業が主体的に取り組むことなく、地球や地域社会の持続可能性は維持できないという考えが、2015年に採択された国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」や2016年に発効された気候変動問題に関する「パリ協定」などを通じて世界的に広がりつつある。「ビジネスと持続可能な開発委員会」の報告書¹によれば、SDGsの達成により年間12兆ドルの事業機会が生まれると試算している。またミレニアル世代を中心に、企業に社会的な役割を果たすことを期待する声も高まっている。2017年世界経済フォーラムの年度調査²によれば、186カ国約3万1,500人のミレニアル世代が「世界全体に影響している最も深刻な問題」として、最も多かった回答が「気候変動/環境破壊」（約49%）であった。その他にも「SDGsの達成に取り組んでいる」という回答も約82%にのぼった。

そうした状況に対し、経済界も動き始めている。我が国では、2017年11月に経団連が企業行動憲章を改訂し、「SDGsが目指す社会の実現のため、企業・経済界には、課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することが期待されている」、経済同友会からも、2019年7月「企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs」と題した提言が公表されている。また株主第一主義を推進してきた米国のビジネス・ラウンドテーブルが、2019年8月、株主至上主義からの脱却を宣言し、顧客や従業員、サプライヤー、地域社会、株主のステークホルダーを重視する方針を打ち出したことも象徴的な出来事と言える。

反面、前出の「ビジネスと持続可能な開発委員会」の報告書では、SDGsによる事業機会を獲得するために企業は市場シェアや株主価値の追求に投じているのと同じだけのエネルギーを持続可能性の実現に投入する必要がある、もし多くの企業が変革に動き出さなければ、持続不可能な発展による不確実性とコストは、ビジネスができなくなる世界が訪れるまで膨張し続けるとも警告している。SDGsやESGという用語を毎日のように見かけるようになった反面、それが果たしてSDGsを始めとする社会課題の解決に実質的な効果を与えているのか不明な部分も多い。「非財務価値」、「社会価値」、「アウトカム」、「インパクト」といった様々な概念が登場し、国際的にも共通の明確な定義が確立していない中で、様々な捉え方の下に使用され混乱している状況もある。また表面的にやっているように見せかける、実際より大きく成果を見せる「SDGsウォッシュ」「インパクトウォッシュ」も注視されている。

他方、日本企業に目を向けてみると、企業理念や創業哲学において社会的な存在であることが重視され、また企業が長期に存続していること自体が、社会に価値を提供しているからであるという考え方も根強い。そうした考え方は、企業が社会課題に取り組む強い原動力となると同時に、時に、従来の延長では達成できない社会課題を解決するための変革を阻害してしまう可能性もある。2016年度に当研究

¹ <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>

² <http://www.shaperssurvey2017.org/>

会にて実施した上場企業対象のアンケート³でも、SDGs 等の社会課題解決への取り組みの成果について約半数の企業が「評価していない」との回答であった。また、「具体的な目標・KPI の設定が分からない」、「定量的な指標など評価方法が分からない」等が挙げられるように、社会課題解決への取り組みに関する目標設定や効果測定、評価等について苦慮している点も伺える。2017 年度の調査⁴では、「非財務情報を長期的な価値創造のストーリーに結び付けて説明している」、「事業戦略に非財務情報の要素を取り入れている」、「企業価値の創造に繋がる非財務情報の特定が出来ている」と回答した企業は約 3 割にとどまっている状況であり、価値創造につながる非財務情報の KPI の特定や事業戦略への組み込み、ストーリー性のある開示に課題を抱えている企業も多く見受けられた。

こうした状況の中、企業活動における SDGs を始めとする社会課題解決への貢献による価値創出について、基本的な概念を整理する枠組みを提示するとともに、企業の活動の成果の評価を行ってステークホルダーに開示し対話を行うための課題と方向性について調査分析し、世の中に情報発信していくことは、SDGs 達成に向けて意義があると考えられる。そこで当研究所に企業、学識者、政策当局等の関係者からなる研究会を設置し、「SDGs 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」をテーマに調査研究を行うこととした。

³ http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/71988285.pdf

⁴ http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/70652841.pdf

第 1 部

第1章 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは

1-1 企業と社会の関係を巡る変遷

「企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。

企業の目的は、それぞれの企業の外にある。

企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。

企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである。」

(P・F・ドラッカー『マネジメント』)

「利益が重要でないということではない。

利益は、企業や事業の目的ではなく、条件なのである。

また利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、

妥当性の尺度なのである。」 (同『現代の経営』)

企業は、社会の課題を市場と捉え、ニーズに応える製品・サービスを提供することで顧客を創造し、顧客や社会に価値を提供することで収益を創出する主体である。企業活動の結果として創出された収益は、一部をステークホルダーに配分した上で、最終的に財務資本を提供している株主に配分されるものである。

同時に社会に価値を提供することは企業存続の前提であり、企業が事業を継続し社会に存在していること自体が、社会に価値を提供していることの証ともいえる。加えて日本企業では、「三方良し」や「論語と算盤」といった考え方、また各社の創業理念に代表されるように、社会的な存在であること、社会の役に立つことが強く意識されてきた。こうした認識を念頭に、企業と社会の関係性の変遷を振り返ることで、今新たに企業に「社会の価値」の創出が期待される背景についてみていく。

1) 顧客のニーズへの対応と社会課題の解決への貢献

日本の戦後のように、社会全体が発展途上であるとき、社会における重要な課題は、電力やガス、水道といったインフラ整備、医療環境の向上や栄養状況の改善、産業基盤の整備による雇用創出と経済活性化といった、人々の生存や生活基盤に影響するものとなる。顧客のニーズも同様に、明かりや水、衣食住といった、人が生活する上で欠かせない領域に存在する。こうした社会状況において、社会課題（環境課題を含む）と顧客のニーズはほぼ同義であり、企業は顧客のニーズを捉えた手ごろで質の高い製品・サービスを提供することで収益を創出し、社会課題の解決にも貢献してきた。

同時に、地域に密着したサプライチェーンの中で、企業は従業員や顧客、取引先といったステークホルダーを大切に、事業活動を通じて地域に雇用を生み出し、地域社会に貢献する社会貢献活動に取り組み、社会的な存在としての地位を高めていった。一方で、経済性を追求する企業の活動は、公害とい

った負の影響を地域社会に与えることもあった。そうして発生した負の影響に伴い法規制が強化され、企業は法規制の順守を行うことで、また状況によっては賠償金を支払う中で、企業活動に反映させていった。

顧客のニーズと社会課題が近く、また企業とサプライチェーン、ステークホルダーの関係が複雑ではない時代において、企業は主に製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、創業者の哲学や創業理念、法規制への対応がそうした企業活動を牽引した。

2) 企業のバリューチェーンが社会に及ぼす負の影響の拡大と CSR 概念の登場

人々の生活基盤が整い社会の発展段階が次に進んだ地域では、顧客のニーズはより豊かで便利、快適な生活といった、生活の質向上に関する領域へと変化していった。企業は顧客の不便を解消するような、また顧客の新たなニーズを生み出すような製品・サービスを提供することで、収益を創出する新たな市場を創造していった。

また企業活動がグローバル化し巨大化し、バリューチェーンが広く複雑に広がり、資本主義市場の競争が激化するに伴い、特に 90 年代以降、多国籍企業が社会経済や地球環境に及ぼす様々な負の影響に対する注目が高まっていった。地球温暖化や生物多様性の損失、長く国境を越えたサプライチェーンの上流で起きる児童労働や強制労働、環境汚染、また汚職や不正、食品安全、会計偽装といったコンプライアンス上の問題も頻発し、企業は地球規模の課題に対して影響を与える存在となっていった。

企業の負の影響への注目が高まる中で、欧米を中心としたグローバルな NGO が多国籍企業に対する監視役として存在感を増すようになった。NGO は世界中の労働団体や消費者団体と連携して、問題を起こした企業に対するネガティブキャンペーンを展開し、企業活動に対して圧力を加えていった。

「CSR」という考え方が欧州で政策に登場するようになったのもこの時期である。雇用の問題を主な出発点とし、EU の競争力強化を目指す「リスボン戦略（2000 年）」において企業責任の強化が言及され、2004 年の欧州委員会マルチステークホルダーフォーラムの最終報告では CSR とは「企業が自主的に社会面・環境面の考慮を事業活動とステークホルダーとの相互関係に統合するもの」であり、法律や契約上の要請を越えて行われるものと定義された⁵。この定義はその後 2011 年に「企業が社会において及ぼす影響に対する責任」と改定されている⁶。

この文脈においては、企業活動が社会に与える主に負の影響の統制に焦点があたっており、経済産業省の定義でも、「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」とある⁷。また 2010 年に発行された「組織の社会責任ガイダンス規格 ISO26000」においても、「組

⁵ http://www.indianet.nl/EU-MSF_CSR.pdf

⁶ [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)

⁷ https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/index.html

織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響」が重視されている⁸。

欧州から始まったこうした考え方はその後、ソフトローとして様々な国際的な規範に取り入れられ、広がっていった。2000年に当時の国連総長コフィ・アナン氏が提唱し、現在13,800社以上⁹が署名し賛同している「国連グローバル・コンパクト」は、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の遵守と誓約を企業に求めている。2011年に国連人権理事会において全会一致で承認され、各国の人権に関する国別行動計画の策定や法規制へと広がっている「国連ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業活動が人権に及ぼす可能性のある悪影響（人権リスク）を特定し、予防や軽減、救済措置といった対応を企業に求めている。我が国でも「ビジネスと人権に関する行動計画(NAP)」の策定を2019年より検討しており、2020年6月を目処に発表される予定である。また1997年に初版が発行され、現在は「GRIスタンダード」となっている、企業がCSRに関する情報開示を行う際の基礎的な指針として参照されているNGO Global Reporting Standardによるサステナビリティ報告ガイドラインは、組織がサステナビリティに及ぼす影響について報告することを求めている。

ソフトローとしての様々な枠組みが形作られていく中で、企業には自主的・主体的に社会に与える主に負の影響を管理し、外部化していた社会的コストをCSRに関する活動を通じて応分負担し、その結果について説明責任を果たすことが求められるようになった。企業活動が社会に与える主に負の影響をいかに低減するかが、その対応の基本である。

3) 社会課題が及ぼす企業への影響への注目、社会課題の経営への統合

企業が社会に与える主に負の影響を自主的・主体的に管理する取り組みが広がる中で、そうした動きを評価しようとする流れがステークホルダーにも見られるようになっていった。また同時に、社会課題が企業のオペレーションや競争力に及ぼす影響への注目が高まっていった。中心概念は企業活動にとってのリスクと機会であり、投資リスクやリターンがより強く意識され、社会課題を新たなビジネス機会と捉える考え方が出始めた。

金融の世界においては、2000年代前半から、投融資に環境面・社会面への配慮を統合する「赤道原則」や、環境・社会・倫理面を踏まえて投資先を評価する「社会的責任投資（SRI）」、企業の気候変動への取り組みを国際NGOであるCDPが評価し投資判断に組み入れるといった動きが、10年から数十年の期間で投資を考える長期投資家や規模の大きな投資家など一部の機関投資家を中心に広がっていった。その後2006年の「国連責任投資原則（PRI）」において提唱された、環境・社会・ガバナンス側面を投資プロセスに統合する「ESG」は、現在国際的な潮流となって拡大を続けており、日本国内においても2015年のESG元年を契機に急拡大している¹⁰。

こうした評価を投資家がより適正かつ容易に行えるようにするため、企業業績への影響に対する環境・社会面の重要課題を業界ごとに特定し、開示を推奨しているのが米国サステナビリティ会計基準審議会

⁸ https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf

⁹ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

¹⁰ http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf

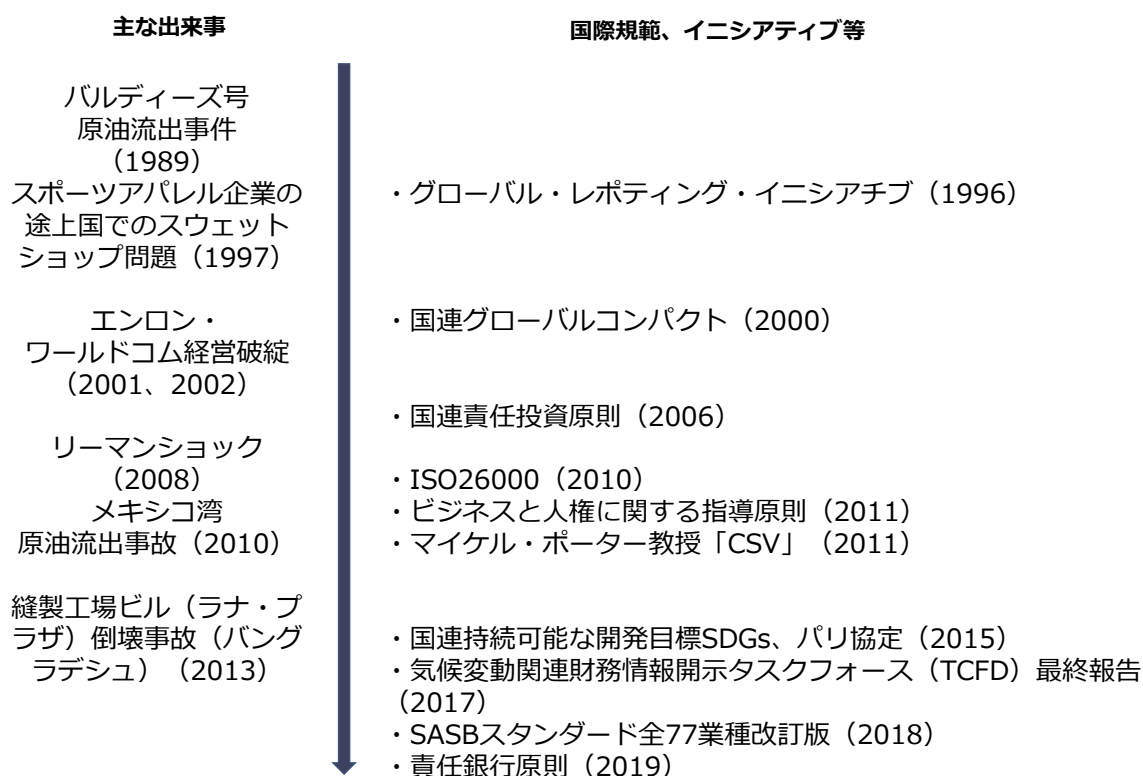
(SASB)である。SASBでは業種ごとに財務に影響を与えるサステナビリティ課題に関する重要な指標を絞り込み、同業種における横断でのパフォーマンス比較を容易にすることを目指している。また金融安定理事会(FSB)が設置した、気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の2017年の最終報告では、甚大化する気候変動の影響を踏まえ、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4つの項目について、企業に自社の財務影響に関連する気候関連情報の開示を求めている。

この段階では、企業は社会課題をビジネスに対する機会とリスクの観点から捉え、経営や事業戦略に統合していくことが求められた。製品・サービス、オペレーションの変革、社会貢献活動などを通じて戦略的に取り組むことで、短期または中長期での新たな市場の獲得やリスクの低減といった効果が期待される。

4) 社会と事業の持続可能性を脅かす社会課題の解決に貢献する「社会の価値」の創出

ここまで述べた企業と社会との関係の変遷であるが、それぞれが独立したものというよりは、重層的に積み重なっているという捉え方が適切である。

図表1 CSRに関わる主な出来事と国際規範、イニシアチブ等の変遷



出所：CSR研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

大量生産・大量消費を前提とする社会経済モデルと、グローバル化と事業規模の拡大に伴う企業の影響力の増大、過度の株主第一主義により、企業活動は短期的な収益創出が重視され、企業が社会に及ぼす負の影響が拡大していった。それに対し企業は、自社の影響と責任の範囲において、外部化されていた社会的コストを応分負担することで社会への影響を軽減し、さらに社会課題を機会とリスクとして経営や事業に統合していくことを試みてきた。しかし現在起きているのは、そうした企業活動の前提となる社会・経済システムそのものが揺らぐ事態である。

世界経済フォーラムが発表する「グローバルリスク報告書」の2020年版では、発生可能性から見たリスクが、初めて上位5つとも環境面に関するものとなった。過去10年の変化を見ても、以前は経済に関する課題が上位を占めていたが、社会課題（環境面・社会面）の比重は高まる一方である。各国首脳や経済のリーダーが集うダボス会議においては、社会課題（環境面・社会面）は経済活動を行う上での大きなリスクであり、成長を阻害する要因であるという認識が定着していると言える。事実、気候変動による異常気象がもたらす自然災害の深刻度は年々高まっている。今後の人口増加と中流階級の増加が想定される反面、既に資源は自然の再生可能な速度を越えて消費されており、資源制約は高まる一方である。超高齢化社会の進展に伴い発生する様々な問題、格差拡大による社会の不安定化、経済的・政治的・社会的理由による移民や難民の増加、AIや人工知能の社会実装に伴う新たな労働・人権問題の登場など、社会経済に深刻な影響を与える社会課題が山積している。

図表2 グローバルリスクの展望の変遷¹¹

Figure 1: The Evolving Risks Landscape, 2007-2020



¹¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf

上段が発生の可能性が高いグローバルリスク、下段が影響の大きいグローバルリスク上位 5 つの 2007 年から 2020 年への変遷を表している。青が経済、緑が環境、オレンジが地政学、赤が社会、紫が技術に関する課題であり、環境課題の重要性が増していることがわかる。2020 年は発生の可能性の高いリスクの上位 5 位全て(1 位から順に異常気象、気候変動の緩和や適応への失敗、自然災害、生物多様性の喪失、人為的な環境災害)と、影響が大きいリスクの上位 5 位中 3 つ(1 位 気候変動の緩和や適応への失敗、3 位 生物多様性の喪失、4 位 異常気象)が環境関連となっている。

従来こうした社会課題の解決は、公益の達成を存在意義とする政府や自治体、国際機関、またそれぞれが抱える課題の解決や社会的使命の達成のために NGO や市民社会が取り組んできた。ここに、近年新たなプレイヤーとして、インパクトを追求する投資家や金融機関が参画し、企業に対しても社会課題の解決への実質的な貢献が期待されている。

それぞれが目指す目的のために新たな役割を担いながら、社会の持続可能性を脅かす課題の解決に向けて協働する流れが起きている。その象徴が、マルチステークホルダーによる議論を経て 2015 年に合意に至った国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」であるともいえる。

今日企業には、本来の使命である顧客や社会に価値を提供することで収益を上げるのは当然のこと、それと同時に、社会課題解決に実質的に貢献し、社会課題が解決されることによって生まれる「社会の価値」を創出することが期待されている。

図表 3 社会課題の解決に向けた新たな動き

	目指すところ・従来の役割	社会課題解決に向けた新たな動き
政府・自治体・国際機関	・公益の達成 ・政策による規制と誘導	・公的資源の縮小を背景とした民間資本の呼び込み
NGO・市民社会	・社会的使命の達成 ・批判による圧力	・企業を巻き込んだルール作りへの参画、専門的知見の提供
投資家・金融機関	・資金の融通による価値創造 ・リスクとリターンへの注目	・リスクとリターンへの注目に加えて、インパクトの追求
企業	・企業理念の実現 ・事業活動による収益の創出	・社会課題解決への貢献と価値創出 ・課題解決に向けたマルチステークホルダーによる協働への参画

出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

1-2 企業が「社会の価値」の創出に取り組む必要性

1) 機会の獲得

企業が成長していく上では、自社の技術や知見といった強みを生かしビジネスを行う市場が重要である。SDGs の達成には 12 兆ドルの事業機会があると試算されているように¹²、社会課題は企業にとって大きな潜在市場である。企業が社会課題の解決に取り組むことは、社会課題を起点とした新しい市場を形成し、短期あるいは中長期の収益機会の創出につながる。

企業が経営戦略を考える上で、収益を創出しながら社会課題の解決にも貢献するという方向性は、マイケル・ポーター教授が提唱する CSV（Creating Shared Values、共通価値の創造）の考え方とも一致する。CSV は、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義される。そこでは事業活動を通じて経済的な価値を創造しながら、社会のニーズに対応することで社会的な価値も創造していくことが提唱されている。またノースウエスタン大学ケロッグ・スクール・オブ・マネジメントのフィリップ・コトラー教授も、「マーケティング 3.0」において、社会課題とマーケティングを融合させていくことの重要性を指摘している。

また社会課題の解決が、直接的に従業員や取引先の生産性向上につながる場合もあれば、ステークホルダーの評価を得ることで企業のコーポレートブランドの形成・強化に寄与し、資本コストの低減や、従業員のモチベーションアップといった効果も期待される。

2) リスクの低減

気候変動による自然災害の増大や資源の限界、格差の拡大に伴う人々の健康状態や教育環境の悪化、そうした影響による経済・社会の不安定化、最近ではプラスチック廃棄物の問題など、地球規模の社会課題が山積している状況である。こうした社会課題は、サプライチェーンの断絶、生産性の低下、消費者市場の縮小、規制の強化といった形で企業活動に影響を与える。企業が社会課題の解決に取り組むことは、企業活動に与えるこうしたリスクを低減したり、リスクそのものを未然に防いだりすることにつながる。

また社会課題の解決に後ろ向きである企業は、投資資金の撤退や優秀な人材が獲得できない、または企業から離れていくなど、企業に社会課題の解決への貢献を期待するステークホルダーから評価されなくなっていくことも想定される。

社会課題の解決に取り組む企業を後押しする競争環境を整えていくために、欧州のタクソミーや米国の Impact Weighted Accounts といった動きを始め、世界では社会課題に負の影響を及ぼす企業を排除し、社会課題の解決に貢献する企業を評価するための枠組み作りが政府や企業、金融機関を巻き込んで進んでいる。気づいたら取り残されていた、ルールができあがっていたという状況に陥らないよう

¹² <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>

に日本企業も取り組んでいく必要がある。

1-3 日本企業の現状と課題

多くの日本企業は、創業の理念に社会への貢献を掲げ、社会性を重視してきている。その理念に基づいて行われてきた活動は、CSR の理念に基づく活動としても、評価するにふさわしいものが、数多くみられる。社会に価値を生み出しているからこそ、経済的な価値が生まれ企業が存続できるという考え方に立てば、長寿企業が日本に多いことは、それだけで社会に多くの価値を提供してきた証左であるとも言える。また 2019 年の統合報告書の発行企業数は 500 社を超え¹³、SDGs への関与を表明し 17 の目標（アイコン）を企業の発行物で目にする機会が増えてきたことは、社会に対する価値の創出や経営との統合について積極的にステークホルダーに説明していこうとする意思の表れとも言える。

一方で、2017 年 12 月時点で GPIF の ESG 指数構成銘柄であり統合報告書を発行している企業 163 社のうち、IIRC のフレームワークで提唱されている 6 つ資本についてのインプットからアウトプット・アウトカムまでを含む価値創造プロセスに言及している企業は約 25%、定量情報を開示している約 8% にすぎないという調査結果もあり¹⁴、企業活動の結果により創出される価値を具体的に把握し開示している企業は一部に過ぎない。また「企業価値」「経済価値/社会価値/環境価値」「財務価値/非財務価値」といった価値に関する用語や、「アウトカム」「インパクト」といった社会への影響に関する用語が、統一された定義や具体的な理解が十分に共有されないまま様々に使われている状況がある。特に「企業価値」については、主に伝統的な投資家が用いている「財務面を中心に捉えた『企業価値』」と、企業が生み出す社会的な価値も含めた「非財務面も捉えた『企業価値』」など、様々な用い方がなされている。基本的なコンセプトに混乱があり、企業活動による結果の適切な把握ができていない状況では、適切な意思決定や資源配分、マネジメントサイクルを回して改善・向上を図ることができず、企業とステークホルダー間の相互理解や協調に支障をきたす可能性も考えられる。

社会課題の解決に伴い創出される「社会の価値」の測定・評価に伴う難しさもある。すべての事業には社会的な存在意義があり、社会に価値を提供しているからこそ企業は存続しているという信念を持つ日本企業にとって、創出した価値の多寡を測ることや、そこに良し悪しの評価を行うことに対する心理的な抵抗が根強い。また雇用の創出や所得の創造など、「社会の価値」を後付けで語ることができてしまう場合もあれば、社会課題の解決にどれだけ寄与したかを示す明確な指標を設定しにくい場合もある。どこまでを企業が創出した価値とするかの範囲の設定、また相互比較できるような形での可視化には更に大きな壁がある。現状としては、定量的な測定・評価は、社会課題の解決に及ぼす影響そのものではなく、製品やサービス、活動といった企業活動の単純な結果を評価するにとどまっているケースがほとんどである。

また企業は慈善団体ではない。企業が「社会の価値」を創出したことにより、それが結果として収益あ

¹³ http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2019_201911.pdf

¹⁴ <https://www.fujitsu.com/jp/Images/no460.pdf>

るいは収益化のメカニズムに直接的、または間接的にどのように転換されていくのかという点は、財務数値が指標となっている事業現場やリターンを期待する財務資本の提供者である株主・投資家にとっては大きな関心事項である。企業は「社会の価値」の創出について、収益や収益化のメカニズムとの関係性を整理・統合して経営戦略に落とし込み、ステークホルダーに対して分かりやすく語っていく必要があるが、それが十分にできている企業は少ない。

以上のことから、企業の「社会の価値」の創出に関して、基本的な概念に対する考え方やその測定・評価、開示や対話のあり方の例について普及していくことは、今日において、極めて重要な課題となっていると考えられる。

第2章 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方

「企業の価値」と「社会の価値」に関連する用語には様々なものが存在する。またそうした用語の使われ方も様々である。共通の定義として定まっていないものも多い中、本章では伝統的な「企業価値」とは異なる「企業の価値」の概念と「社会の価値」の概念を整理する枠組みの提示を試みる。

2-1 「企業の価値」

経済産業省の「グループ・ガバナンス・システム実施指針（2019）」によると「企業価値とは、会社の財産、収益力、安定性、効率性、成長力等株主の利益に資する会社の属性またはその程度をいい、概念的には、企業が生み出すキャッシュフローの割引現在価値の総和を想定するものである」とされている。¹⁵

企業価値の計算にあたってはいくつかの方法があり、最も一般的なものが「ディスカунテッド・キャッシュフロー法（DCF 法）」と呼ばれる方法である。DCF 法では、企業価値を、将来生み出される新たなキャッシュフローを現在価値に割り引いた価値の総和と考える。企業は保有している資産を元に事業を行うことで収益を創出し、最終的な利益は株主に還元される。企業が継続的に将来の収益を生み出す上では、従業員や取引先、顧客、地域社会との関係が重要であり、収益の一部をステークホルダーに対し配分することが、長期的な企業の収益の創出と株主への利益の還元において重要である。

以上が企業価値に対する基本的な考え方である。しかし企業と社会の関係性の変化に伴い、それだけで企業が持つ価値を測ることは難しくなっており、株主にとっての利益を重視するだけでなく、より広くステークホルダーにとっての価値、社会にとっての価値の側面から企業価値を捉えて経営を行う企業も出てきている¹⁶。そこで本研究会においては、企業価値をより広義に「企業の価値」として捉えることを提案する。

「企業の価値」は、「財務」「ESG」「インパクト」の3つの観点から評価されるものであると考えられる。

「財務」とは、基本的に、企業活動により生じる収益、費用の総計又はその評価として得られる、過去・現在の金銭的価値のことである。財務面を評価する方法や指標として、貸借対照表や損益計算書、キャッシュフロー計算書といった財務諸表、売上高や営業利益、売上高営業利益率や ROE（自己資

¹⁵ なお、経済産業省「企業価値報告書～公正な企業社会のルール形成に向けた提案～」（2005 年 5 月 27 日）においては、企業価値は、株主に帰属する株主価値と幅広いステークホルダーに帰属する価値の合計であり、ステークホルダーの会社に対する貢献の向上は長期的な企業価値の向上につながり得るとの整理がされている。

また、経済産業省「「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート）」（2014 年 8 月）においては、企業価値についての異なる複数の考え方が紹介された上で、企業価値のうち株主にもたらされる付加価値（株主価値）に焦点を当てつつも、株主価値を独立に捉えるのではなく、顧客、従業員、取引先等の株主以外のステークホルダーに対する付加価値の創造が、ひいては株主価値の創造につながることを意識すべきとの提言がされている。

¹⁶ 丸井グループはすべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分を企業価値、重なり合う部分の調和と拡大を企業価値の向上と定義している。

本利益率)、PBR(株価純資産倍率)といった財務諸表に記載される数値、及びそこから導き出される数値がある。財務面の価値を享受する主体は株主である。伝統的な投融資行動は、比較的短期の時間軸で財務面の価値を生むことを主眼としてきた。

「ESG」とは、基本的に、財務諸表に記載されないステークホルダーへの収益の配分、人権や地域社会、地球環境に及ぼす影響、及び企業経営を管理監督する企業統治の仕組みといった側面が対象となる価値のことである。ESG面の範囲は広く曖昧であり、その価値を情報として表すことが困難なものもある。ESG面を測定・評価するための方法や指標としてESG評価がある。ESG評価の項目としては例えば、経営層や管理職における女性の比率、製品の重大事故の発生件数、調達先における児童労働・強制労働の有無を把握し改善する仕組み、エネルギーの利用量やCO₂の排出量、水資源の取水・排水、地域社会へのインフラ投資、経営層の報酬を決定する透明なプロセスの有無といったものが挙げられる。ESG面を重視する投融資行動として、財務的リターンを短期では追わず、中長期の視点で投資をするESG投資やその他のサステナブル・ファイナンスがあり、その割合は高まり続けている。

財務とESGの関係性について、多くの投資家はESGは財務に影響を与える中長期的なリスク要因として、また一部の投資家においては超過収益の源泉として認識している。中長期的なリスク要因としては、例えば製品の重大事故の発生は、膨大な事故対応や訴訟コストにつながる、温室効果ガスや汚染物質の排出は、環境規制が強化された際には罰金や対策コストの増加につながる、といったことが考えられる。また超過収益の源泉としては、短期と中長期での収益への寄与が考えられる。短期では、例えば環境規制の高まりを受け、環境負荷の低さが製品性能として評価され、当該製品の売上が伸びることが考えられ、また中長期ではそうした製品への需要の高まりが将来への成長への期待として株式市場に反映され資本コストが低下するといった例、あるいは経営層や管理職における女性の比率が高まったことで、多様性が競争力につながり長期的に収益や株価が上昇していくことが期待されるといったことが考えられる。ただし、リスクとしてあるいは超過収益の源泉としてESG面が財務面に影響を与える時間軸は異なり、また影響の表れ方も一律に規定できるものではない。

「インパクト」とは、基本的に、個人や個社の効用を超えて、社会の課題の解決に影響を与えることによって生まれる価値のことである。例えば乳幼児死亡率の削減や地域の貧困解消、気候変動の緩和と適応といった社会課題の解決に実質的な影響を与えることによって、インパクトが創出される。インパクトは、社会課題の解決に寄与する正の影響の場合もあれば、社会課題に悪影響を及ぼすことで、負の影響を及ぼす場合もある。

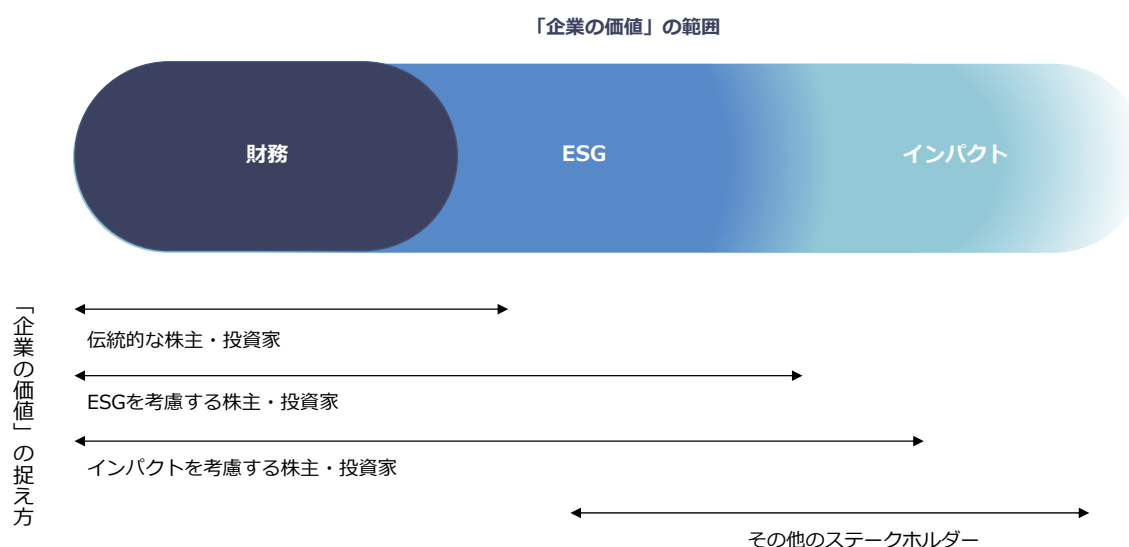
ESGの観点とインパクトの観点はつながっている¹⁷。ESGは主に企業活動の結果に注目し、インパクトは主にそうした結果がどのような成果を生み、社会にどのような影響を与えたかという点に注目している場合が多い。またインパクトの観点は、資本コストや顧客生涯価値(LTV)に影響を与えるといった財務面へのベネフィットが想定されるが、その関係性の捉え方や影響を与える確度はESG面以上に曖昧であ

¹⁷ ESG投資の運用においては、実務上ESGとインパクトは一体のものとして捉えられていることもある

る。インパクトの観点からは、従来の企業経営において重要性は高くなく、具体的に把握されていない場合も多い。

以上の3つの観点によって構成される「企業の価値」であるが、どこまでを「企業の価値」として捉え評価するかは、企業側においてはその経営方針や理念、及びそれに基づく企業活動の内容によって、また評価するステークホルダー側においては、その関心分野や考え方によって異なりうる。財務面を極めて重視する企業もあれば、経営の意思決定や報酬決定の基準に ESG 面を組み込む企業もある。ステークホルダー側も、国連責任投資原則（PRI）によって ESG が提唱される以前の伝統的な株主・投資家は、主に財務面を「企業の価値」と考えていたが、ESG を考慮する株主・投資家は、ESG 面の一部が将来の財務面に影響していくという認識の下、財務面に加えて ESG 面までを「企業の価値」と考える。その他のステークホルダー（NGO、市民、政府、自治体、国際機関等）は、ESG やインパクトの側面から「企業の価値」を捉える。また近年では、責任銀行原則（PRB）の発足に象徴されるようにインパクトの側面までを考慮の対象とする株主・投資家も出てきている。

図表4 「企業の価値」の考え方



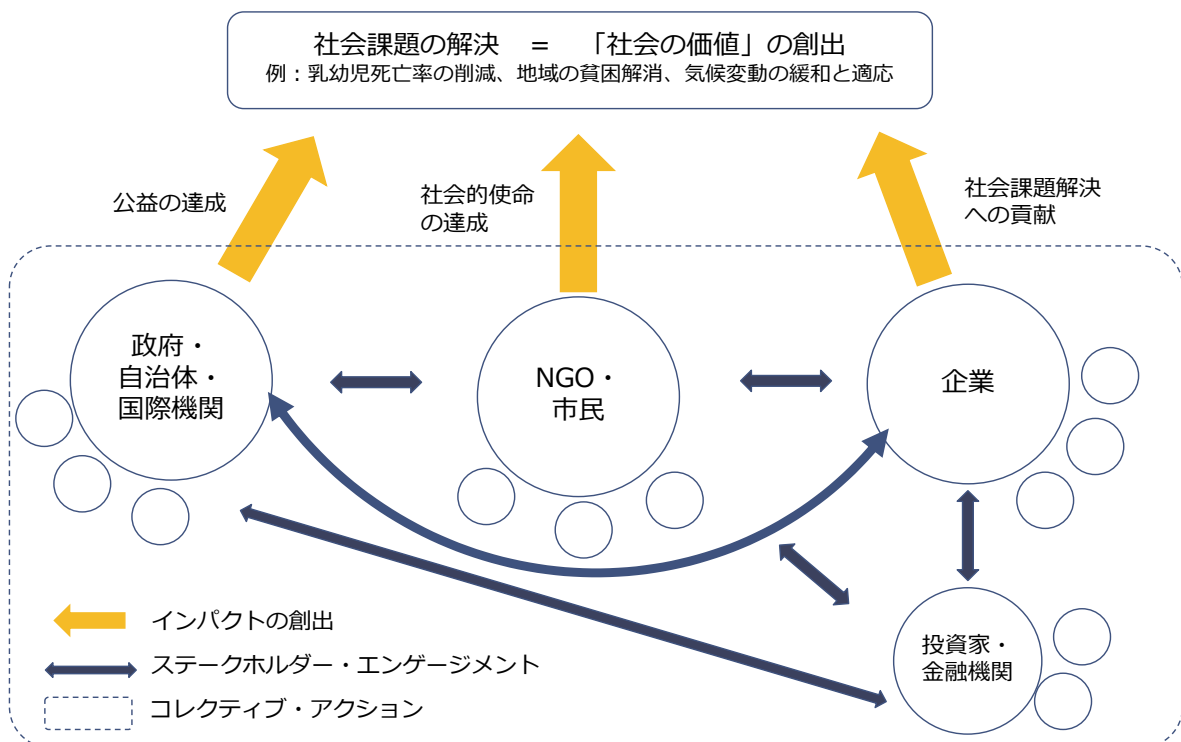
出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

2-2 「社会の価値」

一定の社会的な合意に基づく規範に照らしてより良い状況に近づくことによって生まれるのが、「社会の価値」である。「社会の価値」が創出されることで、社会課題の解決に近づく。その価値を享受する主体は、社会課題の影響を受ける当事者、及び社会全体である。社会課題の解決に関わる活動の結果、生み出される「社会の価値」は、社会課題の解決に関わる主体間に共通のものである。社会課題の解決を担ってきた政府・自治体や国際機関、NGO・市民社会、投資家・金融機関、そして企業も「社会の価値」の創出に関わるようになっている。

単体の取り組みでは効果が限定的な課題や、単体では取り組むことが難しい課題も、様々な主体間に対話し協働して課題解決に取り組むことで、より大きな「社会の価値」を生み出すことにつながる。近年こうした協働のためのエコシステムが積極的に形成され、「コレクティブ・インパクト」と呼ばれる価値創造への注目が高まっている。企業がより大きな「社会の価値」を創出する上では、こうしたエコシステムに参加し、積極的に他社や他機関との協働を進めていくことが欠かせない。

図表 5 「社会の価値」の創出に関わるプレイヤー



出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

何を社会課題として捉えるかによって、「社会の価値」を測る方法や指標は相違する。例えば持続可能な社会を目指す上での国際社会の総意として合意された SDGs は「社会の価値」を測る上での一つの目標であり、貧困状態で暮らす人の割合や幼児死亡率の削減、再生可能エネルギーの比率、生物多様性の保全地域の面積といったものが指標として挙げられている。

「社会の価値」には、客観的なデータにより定量化しやすいものもあれば、主観に依存するものなど定量化しにくいものもある。また「社会の価値」がすぐに可視化されるものもあれば、可視化されるまでに時間が必要なものもある。課題の解決に関わる主体や要因の多さから、それぞれの主体や要因の影響範囲を明確にしにくいといった面も挙げられる。

2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係

企業活動を通じて創出される「企業の価値」の主にインパクトと ESG の側面が、企業が創出する「社会の価値」に関わると捉えることができる。社会課題の解決に貢献することで、「社会の価値」の正の創出に関わる場合もあれば、社会課題に悪影響を及ぼすことで、負の価値の創出（価値の毀損）に関わる場合もある。

「企業の価値」が「社会の価値」に影響を与える例としては、調達先工場での児童労働がゼロになり（企業の価値）、工場周辺地域の児童労働がなくなり、就学率が上昇し学力も向上する（社会の価値）といったことが考えられる。一方で、社会課題の解決には多くの場合、様々な要因が複雑に関わってくるため、1 社のみの企業活動によって、社会課題の解決が完全に達成されることは難しい場合がほとんどである。先ほどの例でいえば、ある企業が児童労働を禁止しても、子どもたちは児童労働を許容している別の企業で働いているかもしれない。あるいは児童労働の背景の一つにある家計の経済的な困窮に対して、政府が経済的な支援を行うことによって児童労働が減少したのかもしれない。同様に、乳幼児死亡率の減少には、医療面・栄養面・衛生面・経済面など多くの要因が関わっており、気候変動を緩和するための温室効果ガスの削減には、国や企業、市民といったあらゆる主体の貢献が求められる。

「社会の価値」が「企業の価値」に影響を与える場合もある。例えば地域の進学率が高まった結果（社会の価値）、企業には優秀な人材が集まるようになり、生産性が高まり収益が増加（企業の価値）することが考えられる。あるいは気候変動への適応が進められ地域の防災力が高まった結果、自然災害による被害を免れた、地域社会の貧困率が改善された結果、家庭の収入が増加し顧客の一人当たりの売上高が増えた、といったことが考えられる。

「企業の価値」と「社会の価値」の関係は、業種業態や事業の展開地域、事業規模によって異なる。また企業と直接関係しているものもあれば、例えばステークホルダーのステークホルダーを通じて、間接的に関わっているものも多い。両者の関係性の曖昧さ故に、企業が創出した「社会の価値」を把握できず適

切なマネジメントができない、あるいは創出した「社会の価値」が「企業の価値」と切り離されて捉えられてしまうといった面もある。また「社会の価値」は社会全体が享受するものであるという性質から、「社会の価値」の創出に積極的に関わらなくても価値を享受できてしまうという特徴もある（フリーライダーの問題）。

企業による「社会の価値」の創出が、「企業の価値」として認識され評価されるかどうかは、対象となる社会課題に対する社会の認識によって、また社会課題と企業の関係性、評価する主体の価値観によって大きく異なる。

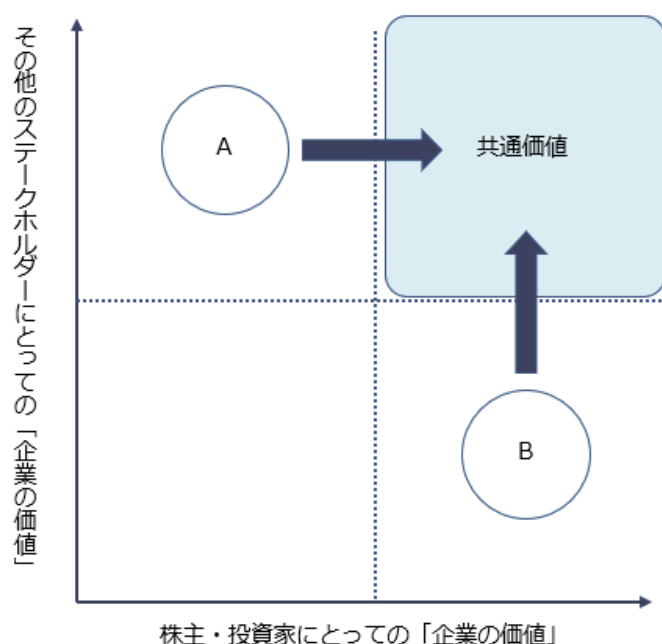
例えば気候変動の問題は、現在では広く社会全体で企業の財務面に影響を与える課題としての共通認識が構築されており、企業が気候変動の問題に対応し温室効果ガスの排出を削減することは、その他のステークホルダーや ESG やインパクトを考慮する株主・投資家だけでなく、伝統的な株主・投資家にとっても「企業の価値」の範囲として認識されつつある。

しかし例えば児童労働の問題は、伝統的な株主・投資家は「企業の価値」として捉えることは少ないと考えられる。一方で ESG を重視する株主・投資家は、児童労働が構造的に発生しやすく、発覚した場合に大きなレピュテーションリスクが発生しうる場合には、企業が調達先工場で児童労働ゼロを達成したことを「企業の価値」として捉えると考えられる。さらにインパクトを考慮する株主・投資家は、児童労働との関連性が低く、レピュテーションリスクも低い企業が同様の取り組みを行った際にも、「企業の価値」として評価する可能性がある。また ESG を重視する株主・投資家も、消費者の児童労働への関心が高い地域では、そうした企業の取り組みは消費者から「企業の価値」として評価され、購買行動につながることを考えられるため、「企業の価値」につながると考えるかもしれない。

別の例では、貧困解消に向けて企業が取り組み、「社会の価値」の創出に貢献しても、インパクトを重視する株主・投資家を除いては、現状ではそれを「企業の価値」として評価する株主・投資家は少ないかもしれない。一方で企業の社会への貢献を重視する従業員にとっては、「企業の価値」の一部を成すかもしれない。

インパクトの側面は、伝統的な株主・投資家からは、財務面に結びつかないコストであり、「企業の価値」の向上とは相反するものとして捉えられる場合もある。しかしその捉え方は固定されたものではなく、変化していくものである。気候変動の問題を例にとると、気候変動の影響の深刻度に対する理解が広がり、各国に排出削減を求めるパリ協定や企業に気候関連財務情報の開示を促す TCFD といった形で社会のルールが整備されたことで、株主・投資家における気候変動に対する認識は変化してきた。こうした捉え方の変化は、企業の社会課題への取り組みと経営方針や事業戦略とのつながりに対する理解が深まることでも起きる。「企業の価値」と「社会の価値」の関係性は、このように時間、場所等の諸条件によって変化するダイナミズムの中で捉えていくことが必要である。このダイナミズムを考える上での一つの考え方を以下の図表 6 で示す。

図表 6 「企業の価値」の捉え方の変化



出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

横軸と縦軸はそれぞれ、株主・投資家にとっての「企業の価値」、その他のステークホルダーにとっての「企業の価値」の大きさを表す。右上は、株主・投資家とその他のステークホルダーの双方にとって価値の大きい「共通価値」の領域として位置づけられる。企業の児童労働への取り組みは、消費行動において人権を重視する割合が高い欧米の消費者とその割合が低い日本の消費者では縦軸の「企業の価値」の高さは異なり、また伝統的な投資家とインパクトを重視する株主・投資家では横軸の「企業の価値」の位置は異なる。企業の気候変動への取り組みは、従来は NGO を始めとするステークホルダーにとっての「企業の価値」であったが、近年では多くの株主・投資家にとっても「企業の価値」を成すものとして、A から共通価値へと変化してきた。

社会課題の解決に向け、企業による「社会の価値」の創出を企業が促進する際に、A や B の領域を共通価値に高めていくことが必要であり、企業と社会の側に共通価値の領域を広げていくための努力が期待される。

2-4 「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造のために企業にとって必要なこと

企業が「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出に取り組む上では、経営にその考え方を取り入れ、経営戦略と事業活動に落とし込んでいくこと、そしてその企業活動の結果について、ステークホルダーに対し説明責任を果たし、対話の結果を反映していくことが求められる。

経営戦略として、「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造を提唱している代表的な考え方が、CSV（Creating Shared Values、共通価値の創造）である。CSVにおいて、「共通価値」は「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義されている¹⁸。具体的には、社会課題を顕在化した、あるいは顕在化しつつある顧客のニーズにつながる新しい市場として捉え、社会課題の解決に貢献するビジネスモデルを構築し、製品・サービスを提供することで、収益機会の創出を図るということである。共通価値の創出にあたっては社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにすることが期待されている。

CSVの実現には、3つのアプローチがある。1つ目は、自社が提供する製品・サービスを通じて社会課題の解決に寄与する「製品と市場を見直す」アプローチである。環境負荷の低減や健康状況の改善など、直接的に社会課題の解決につながる製品・サービスを提供していくことで、「企業の価値」と「社会の価値」を実現する。時間軸を長く取り、すぐに収益化が難しい事業も CSV の考え方を踏まえて長期的な収益化を目指すという戦略も考えられる。

第二のアプローチは、「バリューチェーンの生産性を再定義する」アプローチであり、サプライヤー従業員の労働環境の改善や、輸送最適化による環境負荷削減など、川上から川下までの全体で生産性の改善や最適化に取り組み価値を生み出す方策である。

第三のアプローチは、自社が存在する競争環境や社会基盤を強化することで社会課題の解決に貢献する「地域社会にクラスターを形成する」アプローチである。直接的に収益の創出にはつながらないが、自社が影響力を発揮できる領域での人材育成など、長期的に自社の競争力強化につながる領域での取り組みが該当する。

企業が「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造に取り組む上で、CSVは有効な考え方であると言える。

企業の「社会の価値」の創出が、「企業の価値」の向上や毀損に影響を与える可能性には、様々な時間軸や経路がありうる。企業経営における重要な要素である、見えない資本の向上・強化といった形で作用する場合もある。従業員が抱える社会課題を解決することは、労働生産性の向上につながり、人的資本の強化につながる。企業が利用する水や森林といった資源を保全することで、持続的な利用が可能となり、環境資本の強化につながる。また、企業の「社会の価値」の創出が、ステークホルダーから評価されることで、企業のコーポレートブランドの形成・強化につながる。コーポレートブランドの形成・強化は、製品ブランドの強化や従業員のモチベーション向上、優秀な人材の獲得、グループ一体での経営を始めとする効果が期待でき、資本コストの低減にもつながる。また社会課題の解決に与えるインパクトを重視する投資家からの資金調達が容易になるといったことも考えられる。

¹⁸ マイケル E.ポーター、マーク R.クラマー「共通価値の戦略：経済的価値と社会的価値を同時実現する」

第3章 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き

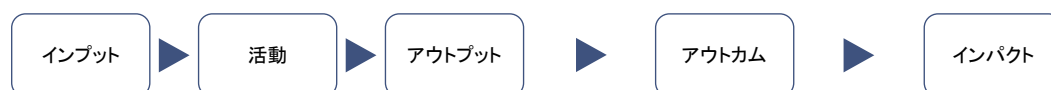
「社会の価値」を創出するステップ及び「社会の価値」の範囲については様々な考え方があり、統一的な定義がないのが現状である。しかし従来から社会課題の解決を担ってきた NGO・市民社会や政府・自治体を中心に、「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて模索が行われており、企業の「社会の価値」の創出の測定・評価に向けたマルチステークホルダーによる共通の枠組み作りに向けた様々な動きも進んでいる。また各社においても、「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた試みが行われている。

3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語

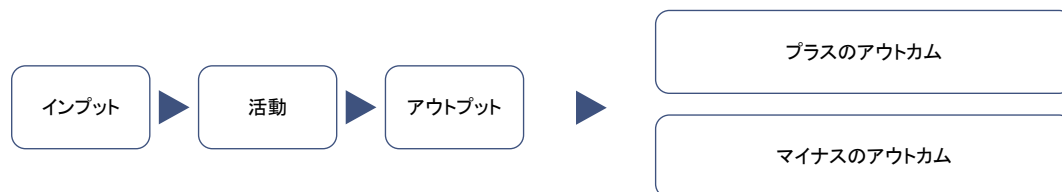
「社会の価値」を測定・評価する際には、ある事業や活動によって生まれる影響について、その段階や要因を分解し、目標達成や課題解決に向けた一連の流れとして表現することが多い。事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理する代表的な手法の例として「ロジックモデル」や「変化の理論（セオリー・オブ・チェンジ）」があるが、そこでは事業や活動によりもたらされる変化の過程をいくつかの段階に分けて考える。その際、一般的には「インプット」「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」といった概念が用いられる。

図表 7 「社会の価値」創出の様々な考え方の例

1. 長期的な変化を「社会の価値」と考える



2. 正負の変化全体で「社会の価値」と考える



3. 純粋な変化量を「社会の価値」と考える



出所：各社の開示情報をもとに企業活力研究所が作成

各用語の定義は、「インプット」「アウトプット」については国際的にもほぼ統一されているものの、「アウトカム」や「（社会的）インパクト」については統一されたものはなく、様々な捉え方が存在する。

我が国においては、社会的インパクト評価の基本概念や普及に向けた課題と対応策についてまとめた報告書「社会的インパクト評価の推進に向けて－社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本概念と今後の対応策について－」が、内閣府の下に設置された社会的インパクト評価検討ワーキング・グループより 2016 年に発表された¹⁹。そこでは、社会課題の解決を目指す事業や活動が生み出す成果を把握する試みとして「社会的インパクト評価」が提唱されており、基本的な概念の整理を行っている。報告書がまとめられた背景として、金融危機後の資金の出し手がより成果を求める姿勢に変化していること、社会課題の解決に民間の力を活かすため事業が生み出す価値を可視化する必要があること、社会課題が多様化・複雑化する中であらゆる主体が公益活動の担い手として評価され、最大限力を発揮し、成長できる環境が必要なことが挙げられている。

「社会的インパクト評価」とは、事業や活動の価値判断を行う評価プロセス全体を指すものとして位置づけられており、またこの評価の目的は監査や査定をすることではなく、「価値を引き出す」ことであると説明されている。評価の目的は説明責任を果たすこと、更には事業者自身の学びや改善に役立てることであり、評価の活用方法は資源獲得と成長、そして経営管理や意思決定であるとしている。

その後、2016 年設立の約 160 企業・団体が賛同メンバーとして加わっている官民連携のプラットフォームである社会的インパクト評価イニシアチブ（現社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ、SIMI）が発表した「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver. 1²⁰」では、価値の創出に至る各段階を以下のように定義している。

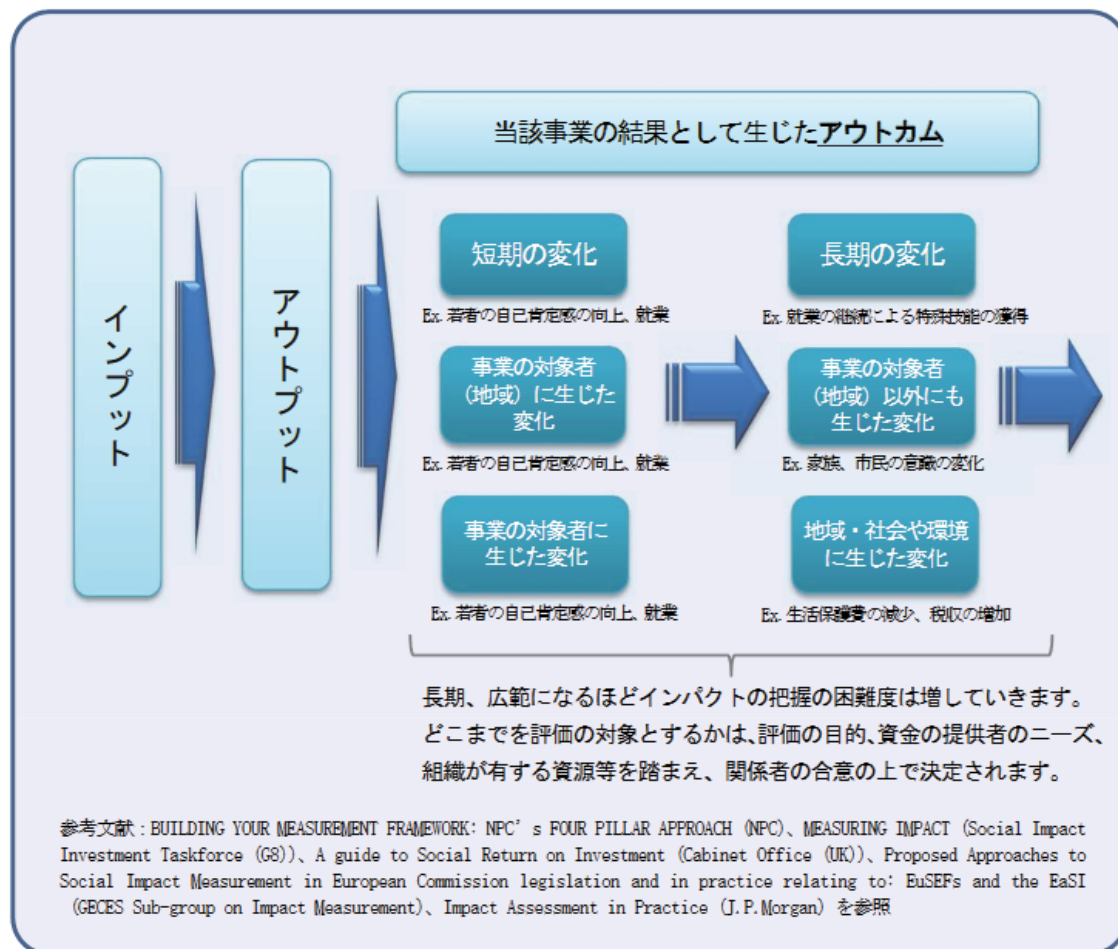
「インプット」:	事業活動などを行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ）
「アウトプット」:	組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど
「アウトカム」:	組織や事業のアウトプットがもたらす変化、便益
「社会的インパクト」:	短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム

「アウトカム」についてどこまでを評価の対象とするかについては、評価の目的、資金の提供者のニーズ、組織が有する資源等を踏まえ、関係者の合意の上で決定されるものとしている。

¹⁹ <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-houkoku.pdf>

²⁰ <http://www.impactmeasurement.jp/wp/wp-content/uploads/2018/11/impact-management-guideline-ver1.pdf>

図表 8 「アウトカム」の考え方²¹



社会的インパクトの測定・管理・報告の共通認識作りに取り組む国際的なイニシアチブ Impact Management Project²²の整理では、「インプット」「アクティビティ」「アウトプット」の3つの段階を「エフォート」、それによる「アウトカム」を「インパクト」と位置付けている。また「アウトカム」を測る上では、単一の指標では不十分であり、「What」「Who」「How much」「Contribution」「Risk」の5つの領域で総合的に見ていく必要があるという整理を行っている。

²¹ 「社会的インパクト評価の推進に向けてー社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策についてー」社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ（平成28年3月）【コラム1】社会的インパクト評価の定義について P33-34

²² 2016年にBridges Fund Managementなどが中心となり設立されたイニシアチブ。企業や投資家向けの理解促進を進めるためのThe IMP networkには、UNDP、IFC、OECD、PRIといった主要機関が参画している。

図表 9 「アウトカム」を評価・報告する上での 5 つの領域・15 の指標²³

Enterprises and investors can assess their impact performance by assessing and reporting 15 categories of data		
Impact dimension	Impact data category	Description
What 何が	1. Outcome level in period	The level of outcome experienced by the stakeholder when engaging with the enterprise. The outcome can be positive, negative, intended or unintended.
	2. Outcome threshold	The level of outcome that the stakeholder considers to be a positive outcome. Anything below this level is considered a negative outcome. The outcome threshold can be a nationally or internationally-agreed standard.
	3. Importance of outcome to stakeholder	The stakeholder's view of whether the outcome they experience is important (relevant to other outcomes). Where possible, the people experiencing the outcome provides this data, although third party research may also be used. Scientific research provides this view.
	4. SDG or other global goal	The Sustainable Development Goal target or other global goal that the outcome relates to. An outcome might relate to more than one goal.
Who 誰にとって	5. Stakeholder	The type of stakeholder experiencing the outcome.
	6. Geographical boundary	The geographical location where the stakeholder experiences the social and/or environmental outcome.
	7. Outcome level at baseline	The level of outcome being experienced by the stakeholder prior to engaging with, or otherwise being affected by, the enterprise.
	8. Stakeholder characteristics	Socio-demographic and/or behavioural characteristics and/or ecosystem characteristics of the stakeholder to enable segmentation.
How Much どれだけ	9. Scale	The number of individuals experiencing the outcome. When the planet is the stakeholder, this category is not applicable.
	10. Depth	The degree of change experienced by the stakeholder. Depth is calculated by analysing the change that has occurred between the "Outcome level at baseline" and the "Outcome level in period" (What).
	11. Duration	The time period for which the stakeholder experiences the outcome.
	12. Depth counterfactual	The estimated degree of change that would have happened anyway - without engaging with, or being affected by, the enterprise. Performance of peer enterprises, industry or local benchmarks, and/or stakeholder feedback can be used to estimate the degree of change likely to occur anyway for the stakeholder.
Contribution 貢献	13. Duration counterfactual	The estimated time period that the outcome would have lasted for anyway - without engaging with, or being affected by, the enterprise. Performance of peer enterprises, industry or local benchmarks, and/or stakeholder feedback can be used to estimate the duration likely to occur anyway for the stakeholder.
	14. Risk type	The type of risk that may undermine the delivery of the expected impact for people and/or the planet. There are three types of risk: impact risk, reputational risk, and financial risk.
	15. Risk level	The level of risk, assessed by combining the likelihood of the risk occurring, and the severity of the consequences for people and/or the planet if it does.

※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

Impact Management Project の整理によれば、ESG 評価の項目は基本的には企業がマイナスの影響を緩和するための「努力」に焦点があたっているという²⁴。また ESG のうち、S（社会面）は方針策定や監査の実施などによる企業努力を測り、G（ガバナンス面）も本質的にアクティビティ中心であり、E（環境面）はアウトカムに焦点があたっているが文脈が不明なことが殆どであるとしている。現状の ESG データは、インパクトを直接測っているわけではないが、インパクトを測る上での基礎情報となると整理している。また同プロジェクトでは、企業がインパクトの創出を考える際には、A（Act to avoid harm、負の影響を避ける）、B（Benefit Stakeholders、ステークホルダーの利益になる）、C（Contribute to solution、解決策に貢献する）の ABC の枠組みで目的を明確にした上で取り組むことが有益であるとしている。

²³ <https://impactmanagementproject.com/impact-management/what-is-impact/>

²⁴ Social Impact Day 2019 での Impact Management Project クララ・バービー氏講演資料より

図表 10 企業がインパクトの創出を考えるための ABC フレームワーク²⁵

Enterprises' intentions relate to three types of impact: A, B or C

Illustrative example



Source: Impact Management Project



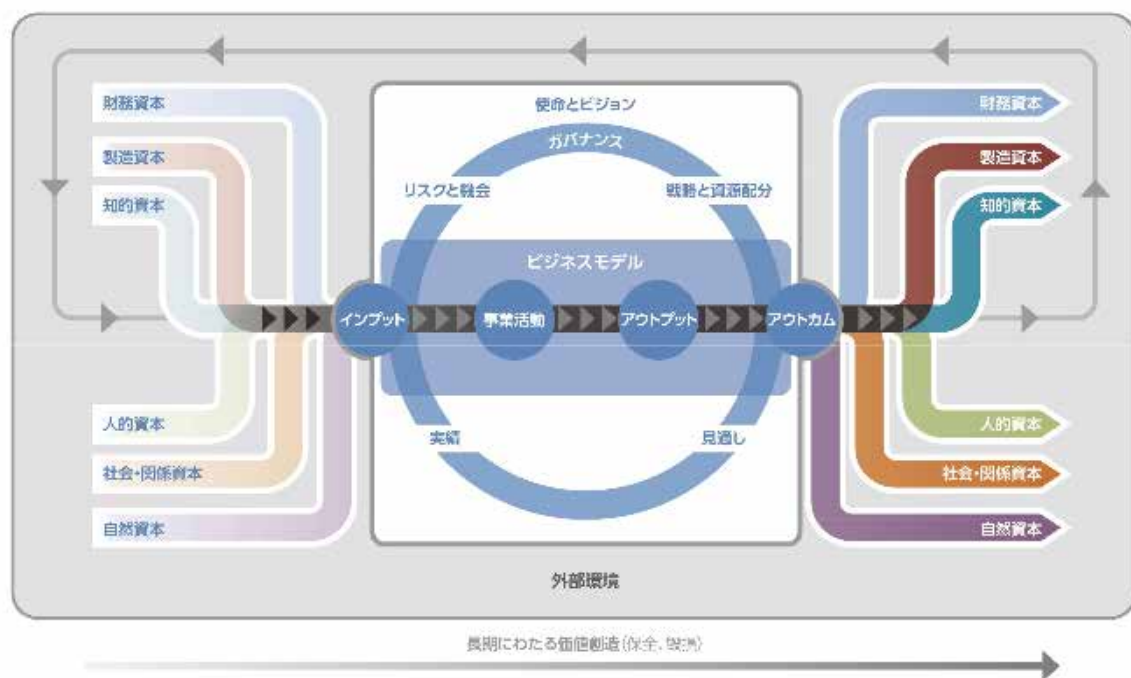
※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

「インプット」「アウトプット」「アウトカム」の概念は、IIRC の「国際統合報告 フレームワーク」にも登場する。国際統合フレームワークにおいては、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係及び自然資本の 6 つの資本に焦点をあてて、ビジネスモデルと事業活動による価値創造について報告することを求めている。そこでは各用語は以下のように定義されている。

- 「インプット」： 組織が事業活動の際に利用する資本（資源及び関係性）
- 「アウトプット」： 組織の製品及びサービス、副産物及び廃棄物
- 「アウトカム」： 結果としてもたらされる資本の正負の内部的及び外部的影響
 - －従業員のモラル、組織の評判、収益及びキャッシュフロー
 - －顧客満足度、納税、ブランドロイヤリティ、社会及び環境的影響

²⁵ <https://impactmanagementproject.com/impact-management/how-enterprises-manage-impact/>

図表 11 IIRC の価値創造プロセス²⁶



²⁶ https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf

3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き

企業が創出する「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて、統一的な枠組み作りに向けた様々なイニシアチブが近年立ち上がっている。こうした共通の枠組み作りは、「社会の価値」の創出を実際より大きく見せかける「インパクト・ウォッシング」や「社会の価値」の創出に貢献せずその利益だけを一方的に享受するフリーライドを防止し、適正な競争環境の基盤を整備する上でも重要である。

1) SDGs 達成のための企業パフォーマンスを評価するベンチマーク指標の開発

– World Benchmark Alliance²⁷

国連財団、英保険会社の Aviva、オランダの NGO Index Initiative が中心となって 2018 年に設立され、国際統合報告フレームワーク IIRC の元トップがガバナンスチームの議長を務めるイニシアチブ。持続可能な社会の実現に向け構造的変化が求められる 7 つの領域（社会、農業・食料、脱炭素・エネルギー、循環、デジタル、都市、金融システム）について、SDGs 達成に向けた貢献が不可欠な主要プレイヤーとなる企業群全 2,000 社を特定し、パフォーマンスを評価するためのベンチマーク指標を 2023 年までに開発することを目指している。気候・エネルギー、ジェンダー平等・エンパワメント、シーフードセキュリティ、デジタルインクルージョン、食品・農業の 5 つのテーマに関するベンチマークの開発に取り組んでおり、加えて人権については「企業人権ベンチマーク（CHRB）」が活用される。現在、重要課題の整理や重要セクターの特定、調査対象となる企業の候補リスト作成が進み、調査範囲を検討したレポートなどが公開されている。

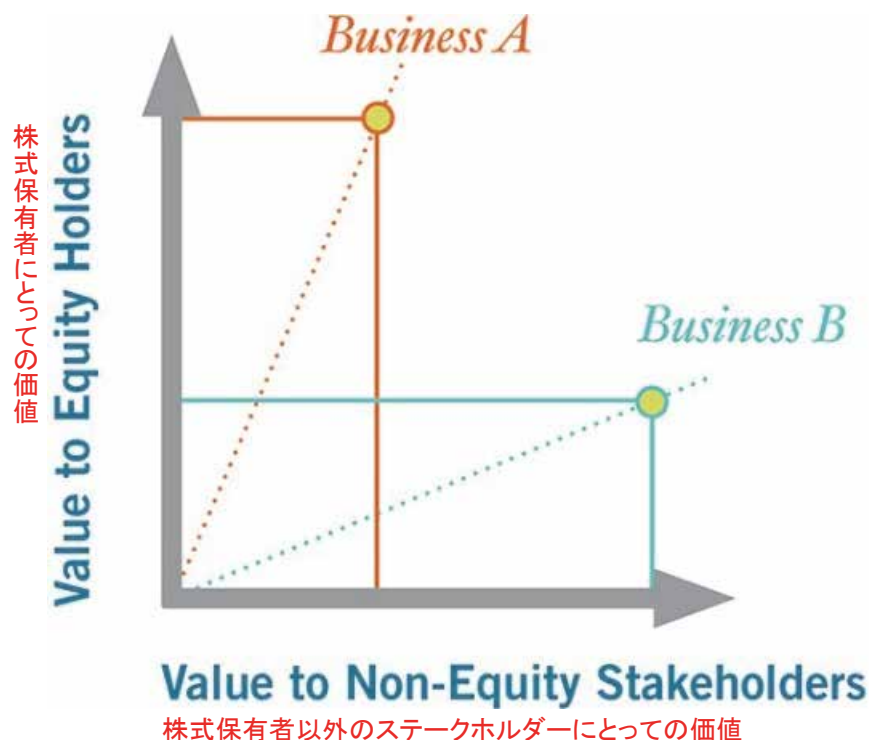
2) 外部性を加重した財務諸表の開発 – Impact Weighted Accounts²⁸

ハーバード・ビジネス・スクールの George Serafeim 教授主導のプロジェクトの下で、2019 年より外部性（インパクト）を加重した財務諸表の開発が進められている。企業が創出する価値を、資本提供者とその他のステークホルダーにとっての価値との 2 軸で整理し、従来の財務諸表では表現されていなかった社会面・環境面への外部性を企業のマネージャーや投資家が理解できる比較可能な数値として表現し、意思決定に利用できるよう統合・比較可能なものとし、財務と外部性の情報を同じ会計諸表の中で表すことで企業パフォーマンスの評価を可能とすることを目指している。

²⁷ <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/>

²⁸ <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>

図表 12 企業の選択により創出される 2 種類の価値²⁹



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

3) 先進企業によるモデル作り－value balancing alliance³⁰

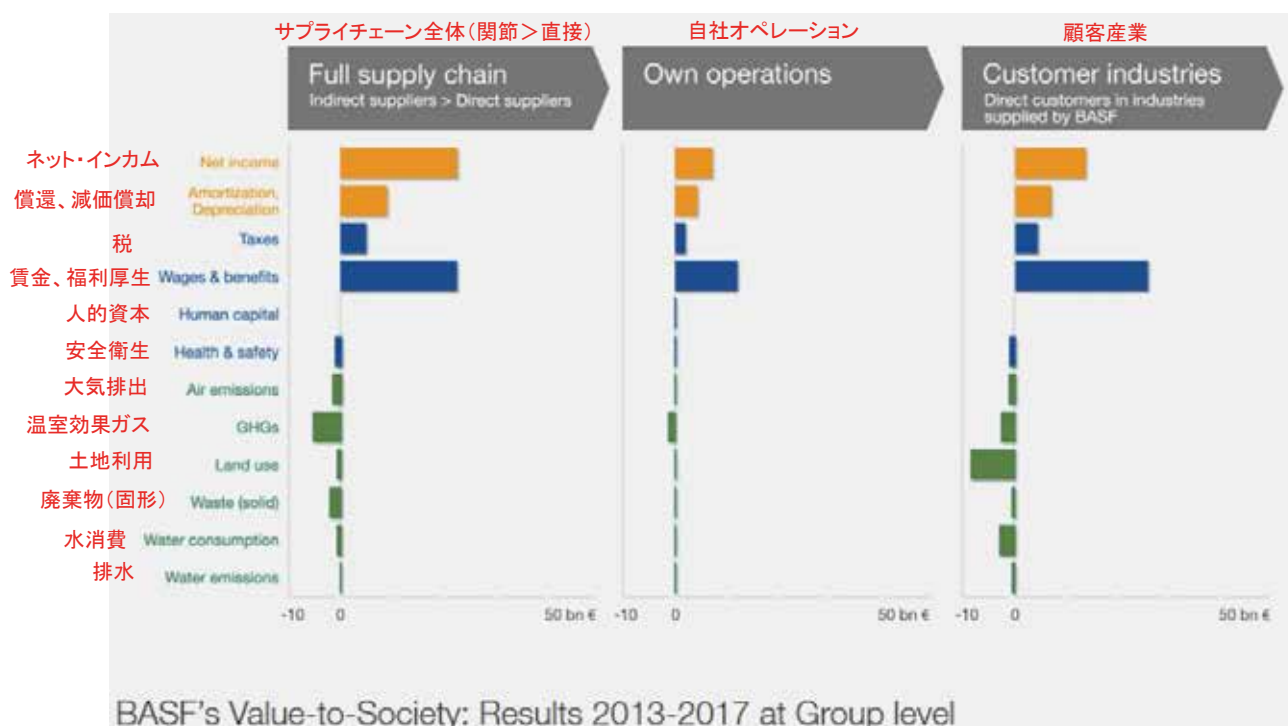
長期価値を創造し保護する企業の意思決定を後押しすることを目的に 2019 年に設立された企業ネットワーク。企業の価値と、財務価値及び将来の財務価値につながる社会への貢献（影響と依存）の両面について、測定と金銭価値換算の方法、相互依存性の理解、開示及びマネジメントの方法の開発と普及に取り組む。現在 BASF、ドイツ銀行、ラファージュホールディングス、三菱ケミカルホールディングス、ノバルティス、フィリップ・モリス・インターナショナル、SK、SAP の 9 社が参加し、これまで各社が積み重ねてきた知見を持ち寄り、汎用性のあるモデル作りに取り組んでいる。

例えば BASF は「Values-to-Society」という取り組みを通じて、サプライチェーン・自社オペレーション・顧客企業のバリューチェーン全体を通じて生み出した経済・環境・社会面の価値を金銭換算し、企業活動全体で創出した価値の見える化と意思決定への反映に取り組んでいる。

²⁹ <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/value-orientation/Pages/default.aspx>

³⁰ <https://www.value-balancing.com/>

図表 13 BASF の Values-to-Society の評価結果³¹



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

4) 分類による社会性の評価－タクソミー（分類体系）

単一の資本市場の構築に向け、EU ではサステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけ、2020 年 3 月に、欧州委員会が設置した専門家グループ（TEG）が、「持続可能性に関するタクソミー(分類体系)」に関する報告書³²を発表した。タクソミーとは、環境面で持続可能な経済活動の具体的な基準を閾値と共に示すものであり、7 分野 68 経済活動について示されている。具体的には、経済活動ごとに、セクター分類と活動、緩和にかかる判定基準としての基本的な考え方・原則、測定基準・閾値、適応等他の分野に害を及ぼさないことのアセスメント根拠が掲載されている。例えば乗用車及び商用車であれば、閾値は「直接的な排出がゼロの自動車（燃料自動車、電気自動車）」といった具合に設定され、閾値に達しないものは不適格と判断される。

遡ること、2019 年 12 月には、タクソミー活用のための大枠を規定した「フレームワーク規則」が政治

³¹ <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/quantifying-sustainability/we-create-value.html>

³² https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf

合意された³³。本規則は、金融機関及び事業会社に対して、当該金融商品及び経済活動がタクソミーへどれだけ適合しているかについて、情報開示を義務付けるものである。今後は、専門家グループ（TEG）による最終報告書を踏まえ、経済活動ごとの具体的なタクソミー基準を欧州委員会が委任立法で規定する予定である。

タクソミーは EU 以外にもカナダなどで公開が進み、豪州でも検討が始まっている。またサステナブル・ファイナンスについては現在 ISO で規格化が進められている。

5) 投資を通じたインパクトの創出－インパクト投資

リスクとリターンの観点に加えてインパクトを考慮する投資も広がっている。社会課題に関連するプロジェクトに用途を限定するボンド（債券）では、環境関連のプロジェクトのためのグリーンボンドやソーシャルボンドといった名称で広がりを見せている。一方で「社会の価値」の測定・評価という点については、定量化しやすい環境面では具体的な基準が開発されているのに対し、社会面ではこれからという状況である³⁴。そうした中で、イタリアのエネルギー企業エネルは、サステナビリティ目標の達成状況に応じて金利が変動するボンドを発行するなど、企業自らが基準設定に関与していくような例もある。

インパクトそのものを投資目的として追求する動きもあれば、リスクとリターン、インパクトの関係性やバランスの中でインパクトを考慮する場合もあるなど、インパクトを重視する度合は株主・投資家によって様々である。ロックフェラー財団を中心に設立された Global Impact Investing Network（GIIN）では、「社会的インパクト投資」を「財務的リターンと並行して社会的・環境的インパクトを同時に生み出すことを企図する投資」と定義し、2018 年末時点での投資推計額は 5,020 億ドルと推計している³⁵。2019 年 9 月には「責任銀行原則（PRB）」が発表され、世界で 131 銀行・金融機関が署名した。また UNEP は SDGs 達成に向けた金融の共通枠組となる「ポジティブ・インパクト・ファイナンス原則（PPIF）」³⁶ を発表し、三井住友信託銀行が、その原則に則して、世界初となる「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（資金用途を特定しない事業会社向け融資タイプ）の融資」を不二製油グループ本社に対して実行した。

投資による SDGs への影響を測定・評価する国際的な動きとしては、UNDP が主催する「SDG Impact」³⁷があり、SDGs に資する投資や事業を認証するための基準作りが進められている。また英ケンブリッジ大学と HSBC、チューリヒ銀行、ノルデア銀行といった投資家グループによる Investment

³³ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/12/18/sustainable-finance-eu-reaches-political-agreement-on-a-unified-eu-classification-system/>

³⁴ 国際資本市場協会（ICMA）がグリーンボンドやソーシャルボンドに関する原則を公表している。またグリーンボンドについては、より詳細な基準として欧米で広く参照されている Climate Bond Initiative によるより詳細な基準がある

³⁵ https://thegiin.org/assets/Sizing%20the%20Impact%20Investing%20Market_webfile.pdf

³⁶ <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/09/POSITIVE-IMPACT-PRINCIPLES-JAPANESE-WEB.pdf>

³⁷ <https://sdgimpact.undp.org/>

Leaders Group は、投資による SDGs への影響を、SDGs の 17 ゴールを 6 つの指標に収斂させて測定する手法の開発を進めている。

図表 14 Investment Leaders Group が開発したフレームワークに基づく計算例。100 万ドルの投資による SDGs 達成へのインパクトを測定している³⁸



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

6) 会計基準設定主体による記述情報にかかる枠組作成の動き

より広範に企業に影響を及ぼす可能性のある動きとして、国際財務報告基準（IFRS）の策定を行っている国際会計基準機構（IASB）では、広義の財務報告の一部を成すものとしての、非財務情報についての記述的説明の役割も果たす Management Commentary（MC：経営者による説明）のガイダンス案の作成作業が進んでいる。本ガイダンスは、会計基準とは異なり任意の枠組である。また EU は積極的に非財務情報の基準策定を主導する意思を示しており、IASB と並列で国際非財務情報基準機構（INSB）の設置を提案する動きもある³⁹。

³⁸ <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/in-search-of-impact-report-2019.pdf>

³⁹ <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2020/01/191220-Future-of-Corporate-Reporting.pdf>

3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み

各社において、「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた取り組みが行われている。研究会発表、インタビュー調査、文献調査より得られた事例から、企業が取り組む上での考え方を整理する。

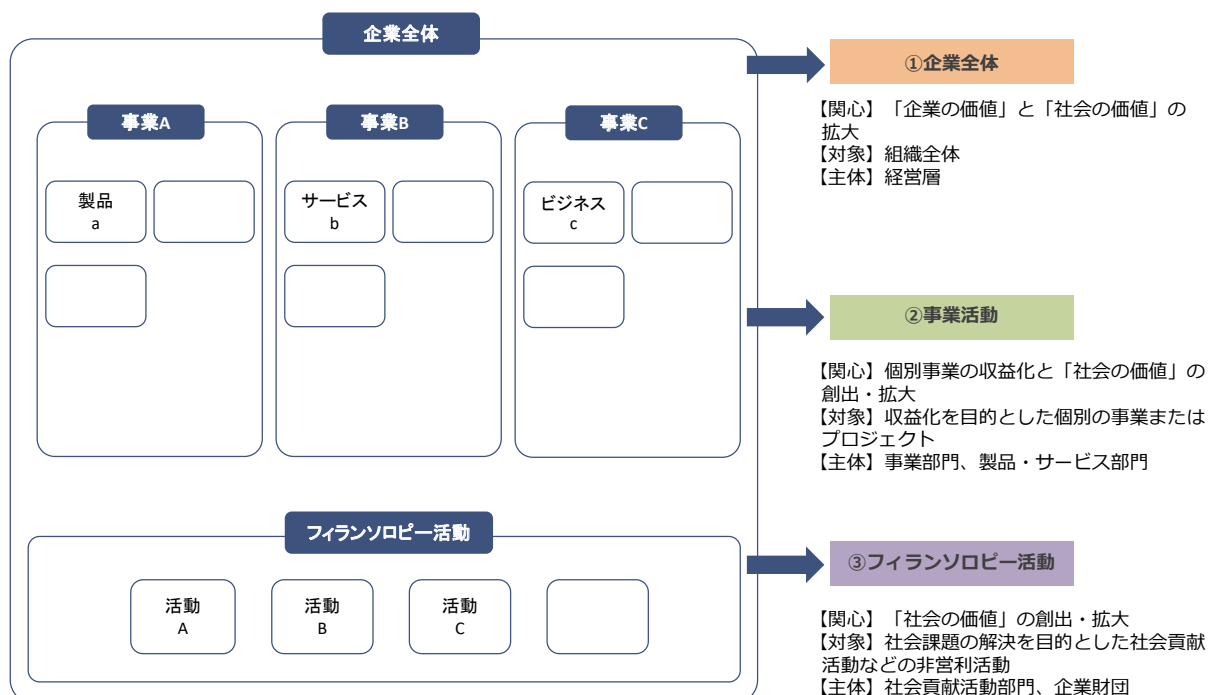
1) 「社会の価値」を創出する企業活動

企業の「社会の価値」の創出は、企業活動の範囲によって分けて考えることができ、対象とする範囲によって測定・評価の方法や容易性は異なる。

「社会の価値」を創出する企業活動の基礎となる単位は、個別の事業や活動である。事業や活動には、収益化を目的とする事業活動と、収益化を目的としないフィランソロピー活動がある。事業活動の対象は、収益化を追求する個別の事業またはプロジェクトであり、活動の主体は事業部門や製品・サービス部門となる。フィランソロピー活動は、活動そのものによる営利の追求は目的としない、社会課題の解決を目指すプロジェクトやプログラムである。活動の主体は社会貢献活動部門や企業財団などが担う。こうした個別の事業や活動は、事業部門といったより大きな単位に集約されていく。

「社会の価値」を創出する企業活動の最も大きな単位となるのが、企業全体である。対象となるのは組織全体であり、経営層が活動の主体となる。個別の事業や活動、事業部門による「社会の価値」の集積が企業全体の「社会の価値」であるとも考えることもできる。

図表 15 「社会の価値」を創出する企業活動の範囲



出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

「社会の価値」を測定する手法には多様なものがあり、採用する手法によって得られる情報の厳格性は異なるが、一般的には企業活動の単位が小さい方が、より高い精度の測定が期待できる。反面、測定した情報の精度が高いことが必ずしも好ましいわけではない。測定のために必要なコストは測定の範囲や採用手法、期待する情報の精度によって大きく異なり、どこまでの精度の高さを求めるかについては、測定の目的によって異なる。

2) 「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出のためのマネジメントシステムの構築

企業が「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出に取り組むためには、従来とは異なる次元の発想に基づく企業活動と価値創造を行っていくことが求められる。そのためには社会の期待を事業活動に取り込み、統合的な価値創造を行うためのマネジメントシステムを構築して経営レベル、事業レベル、現場レベルに企業の文化として社内に浸透させていくよう取り組んでいくことが重要である。こうした仕組みや文化の構築は一朝一夕ではできず、各社で様々な取り組みが見られる。ここでは一つの考え方を示す。

①メガトレンド分析、企業理念の見直し、パーパスの明確化

企業が社会課題の解決に貢献して「社会の価値」を創出するためには、SDGs を始めとするグローバルな社会の長期的な潮流や環境動向を分析し、近年の社会の変化を踏まえ、企業理念の見直しや、企業の「パーパス」の明確化に取り組むことが必要となる。パーパスの設定は、社会における自社の存在意義を明確にし、ステークホルダーや社会にどのような影響を及ぼし価値を創出するかを考えるということにつながる。

伊藤忠商事は 2020 年に 28 年ぶりに企業理念を改定し、創業時の精神に立ち返る「三方よし」とした。ソニーは自社の存在意義を明確にし、社員が同じベクトルで業務に取り組むことができるよう、パーパスを「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」と定義した。ネスレは CSV の実現のためにパーパスを明確にした。

②長期ビジョンの策定、バックカスティング思考の導入

「社会の価値」の創出には長期のコミットが必要なものも多い。長期ビジョンを明確にし、バックキャストにより経営戦略に落とし込むことで、長期と短期の 2 つの時間軸を踏まえた経営が可能となる。また長期的な視点で求められる達成度とのギャップから検討するアウトサイド・インのアプローチや、長期的な変化が自社に与える影響を検討するシナリオ分析といった手法を用いることも有効である。一連のプロセスにおいては、従業員を始めとするステークホルダーの参画も重要である。

丸井グループは 2050 年の長期ビジョン検討にはプロジェクトメンバーとして 670 名の社員が参加し、バックカスティングの手法を用いて、1 年間をかけて議論を行った。

③共通価値創造に向けたビジネスモデルの構築

長期ビジョンを達成し、社会課題の解決に貢献して「社会の価値」を創出し、同時に「企業の価値」の

向上も実現するためには、従来の単なる延長にとどまらない統合的なビジネスモデルが必要となる。革新的なビジネスモデルの実現は、SDGs でも、我が国が目指す未来の姿としてのソサイエティ 5.0 の考え方とも共通する⁴⁰。IoT やビックデータ、AI といった新しいテクノロジーを取り入れていくことがそのための鍵となる。また革新的な製品・サービスの創出やオペレーションの変革によるビジネスモデルの構築に加えて、時には社会貢献活動などを通じて幅広い視点から戦略的に取り組むことも重要である。

④持続可能な経営のための戦略策定

共通価値創造に向けたビジネスモデルを持続させていくために、重要となる経営課題（マテリアリティ）を特定し、その実現または解決のための戦略を策定する。また社会課題の解決への貢献には長期的な戦略が不可欠であり、そのための長期的な戦略シナリオ作りを行う。加えて、事業ポートフォリオの最適化、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産およびステークホルダーとの関係の維持・強化なども必要条件となる。

花王は消費者主導型の、人々が望む暮らしを実現するための 2030 年に向けた ESG 戦略を構築し、ビジョン・コミットメント・アクションを策定した。プリチストンは社会課題の解決を顧客にとっての価値、あるいはブランドとしての価値につなげていくことを見据え、自社に与えるインパクトと、社会に与えることができるインパクトの観点から、インパクトベースでのマテリアリティの特定に取り組んでいる。

⑤経営戦略への統合と PDCA マネジメントの着実な実行

経営戦略への統合に向けて、最適な組織設計と人材強化（配置・育成・獲得含む）、「企業の価値」と「社会の価値」を評価する指標に基づく PDCA マネジメント（価値検証含む）を推進する。また、コンプライアンスおよびリスクマネジメント（事業が社会・環境に及ぼす負のインパクトを回避・軽減するためのデューデリジェンス含む）への着実な取り組みも重要である。

オムロンは事業を通じて解決する社会的課題とステークホルダーの期待に応える課題の 2 軸でサステナビリティ重要課題と目標を設定し、業績目標・事業戦略と統合した中期経営計画を推進している。日立は社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営推進を表明し、事業が創出する社会・環境価値の見える化と評価手法の構築に取り組んでいる。三菱商事では、取締役会や社長室会において審議される全ての案件について、投融資委員会にサステナビリティ・CSR 部門が参加し、投融資の審査に際して経済面だけでなく環境・社会面に及ぼす影響の側面からもリスクの評価を行っている。

⑥ステークホルダーへの情報開示およびエンゲージメントの推進

社内浸透の観点では、従業員が主体的に関与する文化作りや、国内外グループ会社への共有・浸透といった観点も重要となる。経営の意思決定および行動においては、株主や長期投資家にとどまらず、社会課題に取り組む NPO/NGO など幅広いステークホルダーへの積極的な情報開示を行い、透明性を

⁴⁰ 一般社団法人経済団体連合会でも、「Society 5.0 for SDGs」として SDGs の達成に向けて、革新技術を最大限活用することにより経済発展と社会的課題の解決の両立するコンセプト「Society 5.0」を提案している。
<https://www.keidanrensds.com/society5-0forsdgs-jp>

確保する。同時に、ステークホルダーの声（期待・要請）を経営に取り入れるべく、建設的な対話、連携および共創（エンゲージメント）を重視する。また評価されることを受け身で待つのではなく、投資家との対話といった場面を活用して、積極的に理解を得て「共感」につなげていく。さらに「社会の価値」を高めていくためには、複数の企業や組織、機関が協働して社会課題に取り組むことが効果的である。世界的な問題に取り組む国際的なイニシアチブへの参画や、コレクティブ・アクションの推進がある。

丸井グループは社員の自主性を重視し、月に一度行われる中計推進会議への参加は立候補制とし、エッセイによる選考を毎行っている。300 人程度の枠に 1,000 人を超える応募がある。ユングレナは未来を生きる当事者である子どもたちが議論に参加していくべきとの考えの下、Chief Future Officer（CFO）を 18 歳以下限定で募集した。就任した CFO は、18 歳以下のその他の 8 名のメンバーと共に、SDGs に関するアクションおよび達成目標の策定と啓発活動を担う。三菱ケミカルホールディングスは Alliance to End Plastic Waste を始めとするプラスチック問題に関する様々な国際的イニシアチブに参画している。

⑦持続可能な経営の方向付けと監督

様々なステークホルダーの立場を踏まえながら、透明・公正かつ迅速・果敢な経営の意思決定を行うための仕組みとしてコーポレートガバナンスを確立していくことが重要になる。経営戦略の方向付けと監督、後継者計画、社長/CEO の選・解任、経営陣の評価・報酬、社外取締役の活用、取締役会の実効性評価、取締役会でのサステナビリティ起点の経営戦略に係る審議などが重要な要素となる。特に社外取締役を通じて社会の視点を経営に取り込み、経営戦略を審議することは有効である。取り組み推進と社内文化の醸成にはトップ及び取締役会の積極的な関与が不可欠であり、また積極的な関与を促すという点からも、役員報酬の制度設計に「社会の価値」の創出を組み込んでいくことも有効な方法である。

三菱ケミカルホールディングスは、サステナビリティ、イノベーション、経済効率性の 3 つの基軸により生み出される価値の総和を「KAITEKI 価値（企業価値）」と位置づけ経営を行っている。3 軸はそれぞれ数値化を試み（難しいものは代理指標を採用）、マネジメントサイクルの推進とステークホルダーとのコミュニケーションのためにパフォーマンスの測定・評価を行い、結果は経営層や事業部門の評価に反映させている。

3）創出した「社会の価値」の測定・評価の試み

「社会の価値」の創出をステークホルダーに開示し、説明をしていく上では、ストーリーとしてロジカルに説明できることが大切である。目標達成に至る道筋や因果関係を整理するロジックモデルは、SDGs の企業行動指針である「SDGs コンパス」においても指標選択やデータ収集のための手法として紹介されており、有用な方法である。

定量化して表す方法としては、インプットの側面に注目しコミュニティへの投資を現金、従業員時間、現物寄付、管理コストといった種類別に測定する LBG モデル（ロンドン・ベンチマーク・グループ）や、ステークホルダーの意識変化や行動変化、認知度向上といった事業の展開により生じた社会的な価値を

定量化して貨幣換算し、その総額（総便益）を要した費用で除する SROI（社会的投資収益分析、Social Return on Investment）といった手法がある。損害保険ジャパン日本興亜の生物多様性保全活動「SAVE JAPAN プロジェクト」やリクルートと北九州市による女性就業支援プログラム「fiction!（イクション）」プロジェクトなど、フィランソロピー活動や行政との連携事業において、SROI 分析を実施する例がみられる。

社会課題の解決への貢献と経済的利益の創出の同時実現を測定・評価し、ステークホルダーに伝える試みとしては、例えば製品・サービスが及ぼす社会への影響を測る独自の指標を設定する方法がある。こうした既存事業の社会的な側面からの意味付けは、従業員や投資家・株主にとっても理解しやすい。反面、設定した指標が真に社会課題の解決に寄与しているものであるかという点については、見せかけの「ウォッシュ」とならないよう、客観性のある形で慎重に検討する必要がある。そのための一つの方法は、既にある「社会の価値」を測定するための指標を用いることである。例えば SDGs のターゲットと紐づけて、自社の製品・サービスの社会への影響を測るといったことが考えられる。味の素は 2020 年度統合目標として、事業活動が生み出す社会価値を定量化した非財務目標と、経済価値を定量化した財務目標を定めている。三井化学グループは環境や社会への貢献を見える化し、その価値をステークホルダーと共有するために、独自の環境影響評価指標「Blue Value® Index」と QOL 向上評価指標「Rose Value® Index」を策定し、貢献価値の高い製品・サービスを Blue Value®製品、Rose Value®製品として認定している。部門からの投融資計画書についても『SDGs の目標への該当内容、Rose Value®・Rose Value®の貢献要素』等具体的な社会課題への貢献内容の記載を必須としている。またスバルは 2030 年に自社自動車乗車中の死亡事故および自社自動車との衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロにする目標を掲げ、過去 10 年間における事故件数の他社メーカー平均との比較を定量的に示している。この目標は SDGs ターゲット 3.6「2020 年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」とも整合するものである。

社会課題の解決を目的とした事業の説明・開示においては、対象となる事業の潜在的なマーケット規模や社会課題がもたらす経済的な損失、自社の製品・サービスの利用によって状況が改善された人数の算出を行って自社が取り組む必要性について説明しつつ、事業の財務状況及び見通しについても報告することで、ステークホルダーの長期的な理解を得るといった方法も考えられる。LIXIL は 2025 年までに衛生環境の改善に関する取り組みを通じ、1 億人の生活の質を向上することを宣言し、トイレが使えない人の数、トイレがないことによる経済的な損失、簡易式トイレシステム SATO の出荷台数とそれにより衛生環境が改善された人数といった数値を算出してステークホルダーへの説明に活用している。また事業としてもバングラデシュで黒字化を達成したことを報告している。

企業全体の単位で、「社会の価値」を金額換算して定量化する試みも行われている。環境面では、プーマが 2011 年に環境損益計算書を初めて公表するなど、環境に与える正と負の影響を利益と損失として評価する取り組みが行われてきたが、これを社会面にも広げ、外部化されている環境・社会面のプラスとマイナスのコストを自社あるいはバリューチェーン全体で算出し、最終的に企業が創出した価値を見える化し開示する試みが主に海外企業を中心に進められている。BASF、AkzoNobel、LafargeHolcim

といった企業が「統合損益計算書（Integrated Profit & Loss Statement）」や「付加価値計算書（Value Added Statement）」として結果を公表している。

第4章 【提言】SDGs 達成に向けた企業の「社会の価値」創出にむけて

企業は顧客や社会に価値を提供することで、収益を創出し、成長してきた。また日本企業では社会的な存在であることが強く意識されてきた。しかし今、企業にはこれまでとは異なる次元での「社会の価値」の創出への期待が高まっている。それは社会に対する強い思いや社会的な活動の熱心さを伝えることから一歩進んで、社会課題の解決に実質的に貢献して「社会の価値」を創出しながら、「企業の価値」の向上も同時に達成するストーリーを描き実行していくことである。

現代の社会経済の持続可能性の問題が、様々な社会や環境の問題として目に見える形で現れるようになってきている。そうした問題は社会経済にとっての重大なリスクとして認識されており、企業が存在する社会の基盤そのものを揺るがす事態となっており、企業の成長を阻害する要因ともなっている。そうした中で、社会の主要なかつ強力な主体である企業においては、社会課題の解決に貢献し、実質的な影響を及ぼすことが期待されている。また SDGs が目指す目標を達成するためには、現在の問題を引き起こしている社会経済のあり方、そしてこれまでのビジネスのあり方自体を変革していくことも求められている。これらの観点から以下の事項が重要であると考えている。

4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導

企業に求められるのは、「企業の価値」の向上と「社会の価値」の価値創造を統合的に実現していくことである。2 つの価値の両面を見ながら、創出する価値の内容、目指す目標、価値の創造に至るプロセスを見極め、短期と長期の時間軸を持ち、資源配分を行っていく必要がある。そのための戦略を構築し、意思決定を行い、実行できる組織体制を構築することは経営層にしかできない。そのためには、メガトレンドの分析と長期ビジョンの策定、社会課題を解決し経済的な利益の創出にもつながるビジネスモデルの構築、その実現に向けた戦略策定と実行および組織体制の構築（人材の配置・育成・獲得含む）、それらの意思決定と行動を支えるためのガバナンスおよびステークホルダーとのエンゲージメント（対話、連携、共創）などが必要となる。企業が「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を実現できるかどうかは、経営トップ及び取締役会のリーダーシップにかかっていると言える。

4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価

企業が創出した「社会の価値」について、企業自らがその価値の評価を行うことは、経営資源を適切に配分するための意思決定を行なってマネジメントのサイクルを回し、ステークホルダーの理解を図るためにも重要である。その上では、「社会のために」という抽象論にとどまらず、ロジックモデルといったツールを用いて事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理し、まずは取り組みとその結果をインプットからアウトプットに至る経路として可視化して共有し、さらにアウトカムの範囲を見極めていくことが大切である。この際、正の「社会の価値」の創出だけでなく、価値の毀損につながる負の影響についても併せて

評価することが重要である。

ただし、精緻な測定だけを絶対視しないことも重要である。正確に測定することよりも、測定・評価の結果を意思決定に反映して活動の質を高めたり、コミュニケーションに活用したりするという方が大切な場合も多い。比較可能性は重要な要素である反面、単純な定量化や数値換算ができず、主観に頼らざるを得ない場合があることもある。社会課題の種類、事業や活動の内容、組織の規模といった条件によって、評価の難易度や必要なコストも変動するものである。わかりやすい数値を求めて特定の測定手法を形式的に導入するだけといった事態に陥らないよう、「社会の価値」を創出するという目的を堅持しつつ、評価を行う必要がある。

4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張

企業の「社会の価値」創出を「企業の価値」として捉え、あらゆるステークホルダーにとっての「共通価値」を広げていくために、「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造について投資家、市民社会等のステークホルダーに対して理解を促すよう働きかけていくための積極的な情報開示と対話・エンゲージメントが企業に期待される。様々な指針や枠組みの整備が進み、ステークホルダーの理解を得るための環境も整ってきていると言える。

その対象は、社外に限らない。ともすれば従業員はいずれかの側面に偏ってしまう可能性がある。企業としての統合思考に基づくマネジメントの方針を、社内に十分に根付かせることも重要なポイントである。ただし、それは必ずしも容易ではなく、組織全体の新たな文化の形成が求められる場合もある。例えばパーパスを設定し社会における自社の存在意義を明確化する、「企業の価値」と「社会の価値」を評価する指標を PDCA マネジメントに導入するなど、入念な対策が必要であり、社内浸透に取り組んでいくことが求められる。そのような対策は従業員のモチベーションの向上といった効果も期待される。

情報開示は、企業のコーポレートブランドの形成・強化に寄与し、また重要なリスクを開示して投資家のリスク認識を下げることで資本コストの低減につながる。

4-4 他社・他機関との協調行動への期待

複雑な社会課題の解決に向けて、より大きな「社会の価値」を創出するためには、様々な主体間による協働が欠かせない。企業には、サプライチェーンへの働きかけ、セクター別のコンソーシアムやイニシアチブへの参画、課題に関連する NGO との協働などが期待される。このような活動により、企業 1 社では実現できない広範な成果を、協調行動により創出すること（コレクティブ・インパクト）が期待される。社会課題の解決に向けた協働のために、様々な主体が参加するエコシステムが形成されており、企業も積極的に参画して関与し、時にその形成を主導していくことが期待される。

4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割

企業による「社会の価値」の創出を後押しするために、その他のステークホルダーにも一定の役割が期待される。機関投資家を始めとする財務資本の提供者には、自らの価値観に従い、中長期的な時間軸を持って企業が生み出す「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を支持することが期待される。金融機関は、「社会の価値」が社会全体で高まるよう広く目を配る調整役としての役割を担うことができる。業界団体には、業界にとって重要な課題の特定や、課題解決の仕組み、測定・評価の基準開発など、1 社では取り組みが難しい共通の枠組み作りの旗を振っていくことが期待される。また、「社会の価値」の創出に取り組んできた NGO には、より効果的な協働や枠組み作りに向けた専門性の提供が期待される。また、日本政府には、そうした枠組み作りの推進に向けて制度を整備し、コレクティブ・アクションのためのプラットフォームを用意し協働を支援することなどが期待される。

C S R研究会（令和元年度）委員名簿

（座長）

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授

（顧問）

藤井 良広 （一社）環境金融研究機構 代表理事

（委員）

赤司 菜実子 パナソニック（株）ブランドコミュニケーション本部 CSR 社会文化部 CSR 企画課 主務
 足達 英一郎 （株）日本総合研究所 理事
 荒井 勝 NPO 法人日本サステナブル投資フォーラム 会長、Hermes EOS 上級顧問
 泉 晶子 不二製油グループ本社（株）E S G経営グループ C S Rチーム マネージャー
 稲継 明宏 （株）ブリヂストン グローバル経営戦略・企画本部 サステナビリティ推進部長
 今田 克司 （一財）C S Oネットワーク 常務理事
 牛島 慶一 EY Japan CCaSS リーダー 気候変動・サステナビリティサービス(CCaSS) プリンシパル
 金井 司 三井住友信託銀行（株）フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー
 佐藤 寛 日本貿易振興機構（JETRO）アジア経済研究所 研究推進部・上席主任調査研究員
 シッピー 光 ソニー（株）広報・C S R部 C S Rグループ ゼネラルマネジャー
 菅野 文美 （一財）SIIF（社会変革推進財団）事業本部 本部長
 鈴木 均 （一財）日本民間公益活動連携機構 事務局次長、立教大学 大学院 21 世紀
 社会デザイン研究科 客員教授
 関 正雄 損害保険ジャパン日本興亜（株）CSR 室シニアアドバイザー、明治大学
 経営学部 特任教授
 関崎 陽子 （株）丸井グループ サステナビリティ・E S G推進部長
 外越 美魅 富士通（株）サステナビリティ推進本部 CSR・SD 統括部 シニアマネージャー
 東條 恭章 （株）日本政策投資銀行 業務企画部 イノベーション推進室 副調査役
 富田 秀実 ロイドレジスター ジャパン（株）取締役 事業開発部門長
 中尾 洋三 味の素（株）グローバル人事部 人材開発グループ
 中野 規子 トヨタ自動車（株）サステナビリティ推進室 渉外調査グループ グループ長
 長谷川 知子 （一社）日本経済団体連合会 S D G s本部 本部長
 畑中 晴雄 花王（株）E S G部門 E S G戦略部 部長
 増田 典生 （株）日立製作所 サステナビリティ推進本部 企画部 部長
 松井 滋樹 東レ（株）C S R推進室長

（オブザーバー）

松本 加代 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長
 石川 裕子 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 兼 企業会計室 係長

（事務局）

安達 健祐 （一財）企業活力研究所 会長
 福岡 徹 （一財）企業活力研究所 専務理事

志田 英	(一財) 企業活力研究所 企画研究部長
小西 広晃	(一財) 企業活力研究所 主任研究員
野澤 健	ロイドレジスター ジャパン (株) 研究員
近藤 圭子	ロイドレジスター ジャパン (株) 研究員

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

■CSR 研究会（令和元年度）開催概要

第 1 回 令和元年 8 月 29 日（木） 15:00 ～ 17:00
① 研究会趣旨・検討事項（事務局）
第 2 回 令和元年 9 月 26 日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「企業の社会価値創出を体系化する ～社会的インパクト・マネジメントの試みから～」 一般財団法人 C S O ネットワーク 常務理事 今田 克司委員
② 「丸井グループの共創サステナビリティ経営」 株式会社丸井グループ サステナビリティ・E S G 推進部長 関崎 陽子委員
第 3 回 令和元年 10 月 17 日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「インパクトを制度化する ～タクソミーの視点から～」 株式会社日本総合研究所 理事 足達 英一郎委員
② 「花王の E S G 戦略と効果検証の試み」 花王株式会社 E S G 部門 E S G 戦略部 部長 畑中 晴雄委員
③ 「企業の価値における社会の位置付け」の整理素案について（事務局）
第 4 回 令和元年 11 月 14 日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「三井住友トラスト・ホールディングスの『インパクト創出』を目指した経営と ポジティブインパクト・ファイナンス」 三井住友信託銀行株式会社 フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー 金井 司委員
② 「オムロンにおけるサステナビリティの取り組み」 オムロン株式会社 サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部長 松古 樹美氏
第 5 回 令和元年 12 月 16 日（月） 15:00 ～ 17:00
① 「日立のサステナビリティ戦略のご紹介 —社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営の具現化に向けて—」 株式会社日立製作所 サステナビリティ推進本部 企画部 部長 増田 典生委員
② CSR 研究会（令和元年度）報告書コンセプト案について（事務局）
第 6 回 令和 2 年 1 月 30 日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「SDG s 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待に関する調査研究」報告書（案）（事務局）
第 7 回 令和 2 年 2 月 17 日（月） 15:00 ～ 17:00
① 「SDG s 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待に関する調査研究」報告書（最終案）（事務局）

第2部

調査研究資料

1. インタビュー調査概要 企業事例・専門家

1-1 三菱ケミカルホールディングスグループ

経営戦略部門 KAITEKI 推進室 KAITEKI グループ
グループマネジャー兼サーキュラーエコノミーグループ
奥村 淳氏

インタビュー実施日：2019 年 12 月 12 日

三菱ケミカルホールディングスグループ（MCHC グループ）は、事業活動を通じて、世の中から信頼される企業であり続けるために、Sustainability、Health、Comfort を価値基準として、機能商品、素材、ヘルスケアの3分野における広範な事業を、世界 40 を超える国や地域で、約 7 万人の従業員とともにグローバルに展開している

コーポレートスローガン「KAITEKI Value for Tomorrow」は、「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていく『KAITEKI』の実現に率先して取り組むこと」が込められている。

（KAITEKI 経営とは）

KAITEKI 経営とは、資本の効率化を重視する経営（Management of Economics）、イノベーション創出を追求する経営（Management of Technology）に加えて、サステナビリティの向上をめざす経営（Management of Sustainability）という 3 つの経営を、時間や時機を意識しながら一体的に実践し、企業価値を高めていく独自の経営手法。MCHC グループは、この 3 つの経営から生み出される価値の総和を MCHC グループの企業価値として「KAITEKI 価値」と名づけ、更なる価値向上を目指している。そしてこの価値を向上させることが、MCHC グループがステークホルダーの皆様とともに発展し、かつ持続可能性のある状態の創造、つまり KAITEKI 実現に通じる、という強い思いのもと、企業活動を推進している。



出典：三菱ケミカルホールディングスグループウェブサイト

◆インタビュー概要

1. KAITEKI 経営について

1-1. どのようなきっかけで「KAITEKI 経営」の導入に至ったのか。(導入以降のステップなど)

- ・化学業界の低迷期、金融資本市場のショートターミズム化、グループ内の事故や法令違反によるトラブルなども抱えていた 2007 年に小林喜光会長（当時社長）の「サステナビリティ経営を追求していく」という強い意志のもと KAITEKI 経営の検討がスタートした。
- ・当時の経営戦略部門は現在の社長の越智氏が担当しており、CSR に高い問題意識を持っていた（越智社長は、前には海外経験あり）。また越智社長は、国連のサステナブルディベロップメントに関する考えを社外有識者との交流を通じて理解をしていた。
- ・また、三菱化学株式会社（現三菱ケミカル株式会社）は、ヘルスケアにも取り組んでいたが、その意義、目的等について投資家サイドから強く問われていた。社内ではこれはコングロミラリティディスカウントとして理解されていた。2008 年～2010 年頃に 20～30 年先にグループがどうありたいのかの議論をし、そこからサステナビリティの追求というテーマが導き出され、それが「KAITEKI」に至った。

1-2. 「KAITEKI 経営」を通じた価値創造のための 3 つの経営軸*を、どのように経営に取り込んでいるか。また KAITEKI 価値（企業価値）の測定・評価について。

***資本の効率化を重視する経営 (Management of Economics)、イノベーション創出を追求する経営 (Management of Technology)、サステナビリティの向上をめざす経営 (Management of Sustainability)**

- ・3 つの軸は社内でも議論があった。現在は CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）、CSO（Chief Sustainability Officer：最高サステナビリティ責任者）、CIO（Chief Information Officer：最高情報責任者）がそれぞれ全体の大きな方向性を提示している。
- ・パフォーマンスの測定は重要である。小林会長より KAITEKI 経営の出発点で「数えられなければ良さ悪さの具合が分からない」「数えられないと顧客や従業員などステークホルダーの納得が得られない」ということで困難を押してサステナビリティやテクノロジーの指標軸の数値化をすることを試みた。
- ・2013 年から三菱ケミカルホールディングスが事業会社の評価をしたり、事業会社のトップ層の評価をしている。そこにこの 3 つの軸の評価基準を入れて運用している。2016 年の中期経営計画からは 13 の事業部に対しても同様に評価している。財務 8：サステナビリティ 1：テクノロジー 1 の割合である。事業の特性によって指標は調整をしている。MOS（Management of Sustainability）は共通項目と製品の提供を通じたサステナビリティへの貢献の 2 階建てで評価している。これは現状、事業部長の評価にのみ反映されている。
- ・組織や人の評価は企業では必要。MCHC グループの視点として「財務だけではない」というスタンスを持っているのは重要だと捉えている。KAITEKI 経営を続ける限りは 3 つの経営軸での評価は継続するものだと考える。
- ・MOS（Management of Sustainability）の中には数値化しづらいものもある。例えば事故件

数など数値化出来るが、コミュニケーションなどについてはエンゲージメントの回数といった代理指標で対応している。

- ・10 年継続しているということもあり、海外のグループ企業にも KAITEKI 経営の理解・浸透は進んでいると感じる。（KAITEKI Value for Tomorrow というメッセージで共有している）

（今後に向けて）

- ・KAITEKI 価値は世間で言われている経済的価値や社会価値よりも広いものと捉えている。従業員の幸せや地球の幸せなども KAITEKI 価値に入っており、そこは社会価値を超えたものと理解している。人に関していえば、幸せとは何かを悩みながら社内では議論している。いきいきと活力を持って従業員が働くことに対する思いが越智社長には強いこともあり、健康経営に力を入れている。従業員には、身体データを測定できるウェアラブルデバイスを提供している（歩数、脈、睡眠時間、心拍等を測定※現状は国内社員 7 割程度）。これらは数値化できるデータなので今後どのように活用していくか検討をしている。
- ・現時点では、KAITEKI 経営のゴールは敢えて設定していない。時間軸によって変わるものであるので、時によって柔軟に変えて生き続けることは重要だと思う。
- ・次の 10 年間（2021 年～）での中期経営計画は、社会価値と経済価値をより統合していく視点で検討している。サーキュラーエコノミーの取り組み等はより大きなウエイトで企業の基軸としていく。

2. 「社会価値」創出について

2-1. 社会価値の創出に向けた取り組みと課題、社会的インパクトについて

- ・当初イノベーションやサステナビリティの領域で太陽電池など取り組んだがなかなか事業的には上手くはいってはいない。社会価値が高いものが必ずしも儲けに繋がるものではないという実感はある。しかしながら社内的には目の目を見なかったビジネス（規模は小さいが社会価値は高い等）が注目されるなどプラスの方向として働いている部分はある。
- ・社会的インパクトを特定するのは非常に難しい。企業活動は様々なパスで社会に対してインパクトを及ぼしていると思うが、全て特定しなければ正確なものではない。一つのパスでしか測れることが出来なければ納得感はなく、すべてのパスと影響を測定することはハードルが高い。事業の領域の広さや地域によっても影響は変わってくるので難しい。我々にとって有用な相関データは多くなかったと思う。
- ・2019 年 12 月から VBA（Value Balancing Alliance¹）のステアリングコミッティおよび企業価値算出の手法開発を担うチームに参画している。近年 ESG の取り組みを中長期的な企業価値

¹ VBA は、2019 年 8 月に BASF、ポッシュ、ノバルティスほか欧米韓の世界的企業 8 社によって設立された非営利団体。OECD や複数の監査法人と協力し、Life Cycle Assessment の考え方を環境影響のみならず社会影響にも展開するなど、企業が環境・人・社会に与える影響を金額換算し、企業間で比較・分析できるようにする企業価値算出の手法とそれに基づく会計基準を今後 3 年かけて確立することをめざしている。金額換算する例として、人材育成による人的資本形成への寄与や雇用や納税による社会への貢献などが挙げられている。

値の評価要素とすることが定着化してきており、社会価値と経済価値を持続的に両立させることで企業価値（KAITEKI 価値）の向上を推進していく。VBA に参画することで ESG 要素を内包した KAITEKI 価値算出の高度化に取り組んでいく。

- ・フィランソフイー活動についても CSR を広く捉える中において必要な要素と感じている。事業に繋がるものも大事であるが、そこだけではないものも大事であると感じる。しかしながら MOS 指標において、寄付等を目標設定などするかと考えるとそういう話でないと考えている。当時から、企業市民活動として、総務部門が担当している。
- ・マテリアリティ（重要課題）という概念についてだが、各社が大事にしたいものが何か？ということを経内外に明示するという点で重要と感じている。昨今の ESG データの開示要請の高まりは、ある意味マテリアリティとは逆行しているところもあるのではと感じている。

2-2.企業が社会価値創出に取り組んでいくにあたり、1)投資家 2)評価機関 3)企業 4)政府 5)その他のステークホルダーそれぞれへの対応や期待、またコレクティブ・インパクトの取り組みについて。

- ・日本の NGO 等との接点は現状ではそれほどないが、海外の NGO や評価機関とはコミュニケーションがある。欧州はここ 2 ～ 3 年で評価機関からのアンケートなど企業のサステナビリティ活動に対する関心が一段と高くなってきている。米国からは特に圧力が強まったという印象は感じていない。
- ・KAITEKI 経営については、他企業の経営者層が参考にしていると聞いたことがある。認知は広がりつつあるのではないだろうか。「非財務価値がどのように財務に繋がっているのか？」は「会社とは何か？」という問いでもあると思う。企業側に社会価値を追求し、事業（財務）的にも成功した事例がもっと出てくると良い。企業のサステナビリティの担当としても自信にも繋がるのではないだろうか。また投資家サイドでも ESG 投資は投資パフォーマンスが高いという事例も更に出てくると良いと思う。そのためには企業はより積極的に企業情報の開示をしなければいけないと感じる。
- ・サーキュラーエコノミーに取り組んでいくにあたっては協働の重要性を感じており、イニシアチブへの参画やルール形成に力をいれるべく取り組んでいる。プラスチック問題に関するイニシアティブ（AEPW : Alliance to End Plastic Waste）に参画しており、経営層自ら積極的に関与している。長期的にみると 1 社で社会価値を新たに創出することは難しくなってくると思う。

3. コミュニケーション(情報開示等)について

株主・投資家やその他ステークホルダーへの理解・浸透にどのように取り組んでいるか。コミュニケーション(情報開示等)において工夫している点や課題について。

- ・企業が見せたいものと投資家が見たいものに若干ギャップがあると感じている。誰に向けて WEB サイトを作るのか？投資家や評価機関なのか NGO なのか学生なのか等を検討しているところである。
- ・ESG について評価機関や NGO 等の団体からはアンケートや質問など要請が多い。その対応で人的資源が相当量費やされている。将来的には標準化などあるとよいと感じる。

・統合報告書は IR 部門と KAITEKI 推進室と広報部門によりプロジェクトベースで作成している。投資家からの対話に KAITEKI 推進室も同席しサステナビリティについて説明する機会が増えている。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が運用を受託する金融機関に ESG 投資に配慮するよう求めている影響があるのかと感じる。投資家によって質問される内容は異なっている印象があるが、化学系企業ということもあり、主に気候変動の質問が多い印象がある。

以上

1-2 株式会社ニューラル

代表取締役社長

夫馬 賢治氏

インタビュー実施日：2019 年 10 月 30 日

1. グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド等の動向について

- ESG 投資という枠組みのなかに、1 つの手法としてインパクト投資がある。インパクト投資の中にも「リターンを追求するもの」、「そこまでリターンを重視しないもの」が存在している。債券分野でのインパクト投資は主に以下の 2 つに分類できる。
 - ・資金使途が限定し、特定のインパクトを狙うもの：グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド。この 3 つを総称して「サステナブルボンド」と呼ばれることが世界的には多い。
 - ・事前に設定したインパクトを満たすとリターンが支払われるもの：ソーシャルインパクトボンド、環境インパクトボンド
 - * 効果は SROI などより精緻な測定がされている。
- グリーンボンドの発行実績としては、世界と比較すると国内では増加傾向であるが、世界全体と比較するとまだ大きくはない²。
- グリーンボンドの領域では、国際資本市場協会（International Capital Market Association：ICMA）がグリーンボンド原則（Green Bond Principles：GBP）³を出しており、そこには 4 つの核となる要素（1. 調達資金の使途、2. プロジェクトの評価と選定のプロセス、3. 調達資金の管理、4. レポーティング）が含まれている。レポーティングについては、年に一度以上で、使途を使い切るまでは報告することとなっている。報告の第一段階として、まず発行前に、使途の適格性評価をし、可能な範囲で定量化した指標での報告が求められている（分野、指標などの詳細はなし）。年次の報告では、事前の使途説明に対する進捗の報告が求められている。
- グリーンボンドについてより詳細な基準を定めているのが CBI（Climate Bond Initiative）である。適格性基準を自主的に策定。欧米では CBI 参照が基本基準になっているが、日本や中国ではまだそこまでではない。CBI が EU サステナブルファイナンスのタクソノミー策定を主導した。CBI は、CBI の基準に則って測定したものを世界のグリーンボンド発行額として毎年統計を公表している。

² グリーンボンドの発行実績（2019 年）：世界約 25 兆 4,430 億円、国内約 8,238 億
<http://greenbondplatform.env.go.jp/policies-data/current.html>

³ <http://greenbondplatform.env.go.jp/policies-data/greenbond-principles.html>

- グリーンボンドについて米国、中国の発行額が大きいのは市場規模にも起因していると思われる。それ以外の要因としては、海外の場合、元々サステナビリティに関する戦略やアクションがあり、資金調達の手段としてグリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンドが活用されている。日本の場合、新たにサステナビリティに関する資金使途を定め債券発行を増やすというよりも、既存の投資案件の中から適格性を満たしそうなものを抽出してグリーンボンドを発行している事例も見受けられ、更にサステナビリティ・アクションを拡大させていくという動機づけにはなかなかつながらない状況も見受けられる。
- 海外企業では再エネ系、省エネ系の使途でボンドを集める例は多い。自治体では低炭素型鉄道の整備、不動産ではグリーンビルディングなどは額が大きい。中国は一部基準が緩く、中国独自の国内基準では高効率石炭も適格性が認められているが、国際基準に合わせていく動きが出てきている。資金使途では、もともと債券での資金調達額が業界である不動産案件や、銀行発行のグリーンボンド（融資先の使途として再エネ開発などに使用）のケースが多い。また海外では、グリーンボンドの方が調達金利を安くできるとすると「手間はかかるが発行コストが安くなるのであればよい」と考えるケースも出てきている。
- 日本企業の好事例として、グリーンボンドアワードの 2019 年の表彰企業が挙げられるのではないかと⁴。環境大臣賞のジャパン・グリーンイノベーション部門（新しいアイデアの観点）を受賞した丸井グループは再エネへの切り替えにあたり、新たなスキームを構築し必要な資金をグリーンボンドにて集めた。また日本郵船は重油ではなくガス船に切り替える大きなプロジェクトを展開し、外航海運会社として世界で初めてグリーンボンドを発行した。
- 東京都は、2017 年 10 月 31 日に日本の地方自治体で初のグリーンボンドとなる「東京グリーンボンド（機関投資家向け）」を発行した。国債でもこのような動きがあると新たな広がりが出てくるのではないだろうか。気候変動適応策（防災）は今後膨大な費用が必要になってくる領域である。元々出している国債、地方債からの切り替えではなく、グリーンボンドの新規創出として、「追加性（アディショナリティ）」にどこまで取り組めるかが重要になってくると思われる。
- ソーシャルボンドについては、資金使途の適格性に関する詳細基準がない状況である。国際資本市場協会（ICMA）のソーシャルボンド原則（SBP）では教育、医療、低所得者向け住宅、といった領域の列挙まではされている。今後のステップとしては、ソーシャルボンドの基準作り（グリーンボンドの CBI に相当するもの）ではないだろうか。SDGs ボンドという言葉は、国際的には存在せず、俗称や個別の債券のニックネームとして使われている程度である。

⁴ <https://www.env.go.jp/press/106518.html>

2. 社会・環境へのインパクトの測定・評価等や課題について

- 環境面は定量化しやすいこともあり、グリーンボンドについては一定程度発行体側から説明するまでになっている。それらをもとに投資家や運用会社が受益者やアセットオーナーに説明するというのが一般的な流れである。
- インパクトに対する感度について事業会社はまだ高くはないと感じている。グリーンボンドでも事前説明、データ分析、評価、説明することの負荷が大きい。要求事項を増やし過ぎてしまうと、発行体側の発行意欲がそがれてしまうことが懸念される。投資家側もこれらグリーンボンドを「ベターな投資機会」として捉えている側面が大きいこともあり、数が増えないとプレミアムは出しにくいので、まずは市場を増やしていくことを優先としている。まだ、現状では ESG 投資全体の中に占めるサステナブルボンドの総額は小さい。金額規模が大きいと注目されない。数千万円の単位では投資家の関心は動かないのではないだろうか。
- ESG 投資全体のインパクトを測る上での課題は、インパクト測定の手法が確立されていないことが挙げられる。金融機関として、投融資先の影響をどこまで測定するか。CO2 はデータがあるため測定可能だが、それ以外は特に社会的側面のデータ自体の抽出が難しい。
- 最終的には、本業でのインパクトを測ることが必要になってくるのではないか。投資家側は発行体側がインパクトについて開示してくれれば活用・説明ができるため、出すことに対するプレッシャーは今後増えてくるのではないか。その場合、債券分野だけでなく、株式での ESG 投資の方が、インパクト測定・開示の声が上がっていくだろう。国際的に様々な基準は生まれてくる。ルールメイキングに後手にならないためにも日本はそれらの動きについて参加していく必要がある。BASF や三菱ケミカルホールディングスが参加している「企業が環境・人・社会に与える影響を反映させた新たな企業価値算出手法の確立を目的に設立された『Value Balancing Alliance』」の取り組みには注目している。日本では、業界主導でイニシアチブを進める動きが弱いので、やはり政府がより主体的に投資家や企業を巻き込んで動くことが重要ではないかと思われる。
- PRI（責任投資原則）でもインパクト測定を署名機関である機関投資家に義務化させるかどうかで見解が大きく分かれている。これから 1 年ほどの間に見解が出ると考えられる。通常の株式や債券のインパクトを測るということになると、限られたサステナブルボンドやインパクトボンドの世界に比べ、何万倍にも広がることになってくる。

以上

2. CSR 研究会報告概要

2-1 一般財団法人 CSO ネットワーク

常務理事

今田 克司委員

報告日:2019 年 9 月 26 日(第 2 回 CSR 研究会)

「企業の社会価値創出を体系化する ～社会的インパクト・マネジメントの試みから～」

【そもそも社会価値を評価するとは？】

- 米経済団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が今年、企業は株主だけでなく全ての人々のためにあるとする声明文を発表。具体的な手法の議論が求められている。
- 日本では企業価値をいかに測るかということが議論されるなど深化が見られる時代になった。
- 社会や公益のための事業を行っている企業に発行される民間認証制度である B Corporation を運営する非営利団体「B Lab」のグローバル・エグゼクティブ・ディレクターは、同認証取得により、調達を含む取引関係で優位性を獲得できることが、この制度が普及する一つの理由だと述べている。また、若者等、仕事に新しい価値選択を持ち込もうとする求職者の採用においても企業選択におけるブランド価値となってきた。

【評価に携わる者として】

- ジョン・ガルガーニ氏（全米評価学会元会長）は、ソーシャルインパクト評価は簡単ではないと警鐘を鳴らす。Today（現時点）から Aspiration という対岸に向かうため、Finance（財務的指標）、Evaluation（評価）という橋はできたが、Invention（発明）の橋は未完成。ソーシャルインパクトの標準化やツール化は進みつつあるが簡単なものではないとしている。
- ジェーン・デビッドソン氏（評価研究者）は、評価とは物事の善悪をランク付けすることではなく、その価値を引き出して体系的に基礎付けることだと指摘する。測定手法の前に、誰のどのような価値を基に判断するのか議論すべきだと言う。
- ジュリアン・キング氏（評価研究者）は、Value for Money を進化させた Value for Investment の考え方において、経済学と評価学の隔絶を指摘している。
- グローバル・インパクト・インベストメント・ネットワーク（GIIN）が 2019 年 6 月に発表した投資家向けのインパクト測定ツール「IRIS+」は、インパクト投資の指標に評価学の知見を導入する取り組みである。

【一般財団法人 CSO ネットワーク、インパクト・マネジメント・ラボ(IML)】

- CSO ネットワークは、SDGs や持続可能な公共調達、ビジネスと人権の分野で活動する非営利団体である。インパクト・マネジメント・ラボでは、インパクト・マネジメント、インパクト評価関係の調査研究、コンサルティング、人材育成などを手掛けている。

【社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(SIMI)】

- 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI）は、2016 年に開始した官民連携のプラットフォームで日本において社会的インパクト評価を推進するために、社会的インパクト評価の現状や課題、将来目指す姿やそれに向けた取り組みなどについて議論し、実行を主導している。約 160 企業・団体が賛同メンバーとして加わっている。社会的インパクト評価のツールセット等をウェブサイトで公開している。
- 2018 年、評価を通じたインパクト・マネジメントが重要だとの認識から、「社会的インパクト評価イニシアチブ」から現名称へ変更した。

【社会的インパクト・マネジメント】

- 社会的インパクト・マネジメントには 3 つの目的がある。
- 1 つ目は、事業者の学びによる事業改善の促進。事業者とは営利・非営利を問わない。2 つ目は、ステークホルダーの意思決定や事業改善のプロセスへの参加。3 つ目は、社会課題解決と社会価値創造、そのための知見の蓄積。

【3 層のガイダンス文書】

- SIMI では 3 層のガイダンス文書を出している。
- 1 層目の「社会的インパクト志向原則」は「社会的インパクトを重視した事業開発・改善に取り組むこと」、「多様な主体で共同して取り組むこと」、「事業モデルを普及させること」の 3 つからなる。
- 2 層目の「社会的インパクト・マネジメントフレームワーク」では、NPO、企業、資金提供者、中間支援組織、市民、行政など様々な主体が社会課題解決に取り組むようになった時代背景を共有している。それぞれの強みを持ち寄り、コレクティブ・インパクトによる価値創造が必要である。
- 3 層目の「社会的インパクト・マネジメントガイドライン」は NPO 等ソーシャルセクター寄りに作成されたものである。今後は企業向けの改訂を検討している。

【インパクト・マネジメント・サイクル】

- Plan（計画）、Do（実行）、Assess（効果の把握）、Report & Utilize（報告・活用）の 4 ステージを回していくという「インパクト・マネジメント・サイクル」での運営を提案している。
- インパクト・マネジメント・サイクルには 2 つの特徴がある。
- 1 つ目はらせん状である点で、事業を通じた気づきを学びに変え、ステージを上げていくイメージである。2 つ目は、上部が広がっている点で、サイクル推進に伴い関わるステークホルダーを広げて欲しいというメッセージである。競争はもちろん重要であるが、全てが勝ち負けでなく、同じ方向であれば「一緒になにか取り組む」「関係者を巻き込む」ということが重要であると考えている。
- 評価は、最終段階でのみ実施するものではない。Plan では、社会のニーズに対する事業目的の適合性（ニーズ評価）、事業設計の妥当性（セオリー評価）、Do では、事業の実施状態の適切

性（プロセス評価）、Assess では成果の達成度合い（アウトカム評価）を測る。インパクトを出す・評価するということは一足飛びにそこだけ出来る訳ではなく、そこに至る前の計画段階と事業実施段階が大事である。

【IMPACT MANAGEMENT PROJECT】

- 2019 年度ソーシャル・インパクト・デーにおけるクララ・バービー氏（インパクト・マネジメント・プロジェクト（IMP）CEO）の講演資料を掲載した。インパクトには What、Who、How Much、Contribution、Risk の 5 つの観点がある。
- IMP は ABC（Act to avoid harm、Benefit stakeholders、Contribute to solution）のステップを踏むよう推奨している。
- SIMI も IMP も指標化・定量化より、思考の枠組みづくりを重視している。インパクトというすぐに「どうやって測るのか」、「指標をどうやって設定するのか」、「分析は数字でなければいけないのか」、「定性情報はどうやって扱うのか」、「それはどうやって数量化するのか」などにどうしても行きがちであるが、それは二次的、三次的な問題であり、IMP においても、まず思考の新しい枠組みが必要であると伝えていた。

【インパクトの文化づくり、「インパクト・マネジメント」の企業にとっての意味】

- 指標化だけを考えていてはいけない。プロジェクト実施や組織全体にインパクトの文化を作ることが重要である。知識・理解、意識・態度、行動の 3 つの側面から考えられる。
- 多様なステークホルダーの価値を評価に反映できる体系が重要である。最も優先すべきステークホルダーは、「最も取り残されている人々の視点や価値観」である。まさに SDGs である。どうしても測りやすいものから測っていきこうというのは現実的な問題としてあるが、「最も取り残されやすい人々」、「測りにくいところ」に注目して、それを可視化して、見える化していかなければいけない。それは非常に難しいことだが、乗り越えなければ、真のインパクト・マネジメントにはならない。
- ジョン・ガルガーニ氏は、「Values come from people」と言う。社会が価値を持っているのではなく、価値とは一人ひとりが持つ価値の集合体である。また、平均的、一般的なインパクトではなく、一人ひとり全ての人にとってのインパクトを目指すべきであるとしている。

以上

企業の社会価値創出を体系化する ～社会的インパクト・マネジメントの試みから～

一般財団法人CSOネットワーク
常務理事
今田 克司
katsuji@csongj.org

1

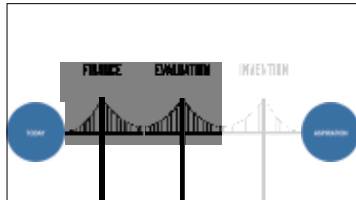
そもそも社会価値を評価するとは？



評価に携わる者として(1)



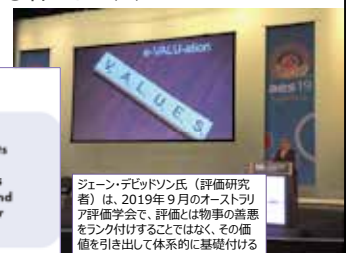
ジョン・ガルガーニ氏(全米評価学会元会長)は、2018年6月の東京でのソーシャル・インパクト・デーの基調講演で、ソーシャル・インパクト評価は簡単ではないと警鐘を鳴らした。



3

評価に携わる者として(2)

ジュリアン・キング氏(評価研究者)は、Value for Money を進化させた Value for Investment の考え方において、経済学と評価学の隔絶を指摘している。



ジェーン・デビッドソン氏(評価研究者)は、2019年9月のオーストラリア評価学会で、評価とは物事の善悪をランク付けすることではなく、その価値を引き出して体系的に基礎付けることだと指摘した。

4

自己紹介

1991-2000 サンフランシスコ

- 1996-2000 日本太平洋資料ネットワーク(JPRN)、日米コミュニティ・エクステンジ(JUCEE)

2000-07 東京

- 2000-現在 CSO連絡会・CSOネットワーク 2015年度：内閣府社会的インパクト評価ワーキンググループ委員
- 2005-06 ほっとけない世界のまづしさ 2017-18年：CSOネットワークで「発展的評価」研修(伴走評価エキスパート事業、日本財団助成)実施

2007-13 ヨハネスブルグ

- 2007 GCAPグローバル事務局 2017年-現在：日本NPOセンターで「事業評価コーディネーター」研修(トヨタ財団助成)実施
- 2008-13 CIVICUS事務局次長 2018年-：日本評価学会理事

2013-現在 東京

- 2014-2018 日本NPOセンター常務理事 2019年-：休眠預金等活用法における指定活用団体である日本民間公益活動連携機構(JANPIA)評価アドバイザー
- 2016-社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ(SIMI)共同事務局 2019年-：国際協力機構(JICA)事業評価外部有識者委員会委員。

5

一般財団法人CSOネットワーク

- 1999年 設立
- 2011年 一般財団法人
- 代表理事 古谷由紀子
- ミッション 公正で持続可能な社会に向けた価値ある取り組みを見出し、マルチステークホルダーの参画による社会課題解決を促す



6

インパクト・マネジメント・ラボ (IML)

■ 設立背景

社会的インパクト評価イニシアティブ(SIMI)：「社会的インパクト・マネジメント」を推進するマルチステークホルダーのプラットフォームの取り組みを支え、社会的インパクト・マネジメントの概念や実践を普及するアクセラレーター(加速役)となるために設立。

■ 取り組み内容

1. 調査研究

これまでの調査研究活動や海外とのネットワーク、国内外における社会的インパクト・マネジメントや評価に関するナレッジの蓄積をもとに、調査研究やツール開発、事例の収集などを幅広くおこなう



2. コンサルティング

企業やNPO/NGO、行政などに対して、社会的インパクト・マネジメントや評価の伴走型支援(個別コンサルティング)をおこなう



3. 人材育成

社会的インパクト・マネジメントや発展的評価(Developmental Evaluation)に関するセミナー・研修などをとおこない、担い手を増やすための人材育成をおこなう



■ お問い合わせ eval@csongj.org

7

社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ (SIMI)



社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ(Social Impact Management Initiative: SIMI)は、日本において社会的インパクト評価を推進するために、社会的インパクト評価の現状や課題、将来目指す姿やそれに向けた取り組みなどについて議論し、実行を主導するプラットフォームとして2016年6月に設立されました。民間事業者、シンクタンク、中間支援組織、資金提供者、研究者、行政などさまざまな分野の人々が連携して日本全体として「社会的インパクト評価」を普及させるため、3つのテーマ(1.文化醸成、2.インフラ整備、3.事例の蓄積・活用)のロードマップを作成し、2017年度以降具体的なアクションを始動させました。2020年までに社会的インパクト評価を広く社会に定着させ、社会課題の解決を促進させることを目指しています。【お問合せ先】社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ事務局 E-mail: info@impactmeasurement.jp URL: <http://www.impactmeasurement.jp/> ・社会的インパクト志向原則 ・社会的インパクト・マネジメントに関する各種資料



8

社会的インパクト・マネジメント

■ 定義

事業運営により得られた事業の社会的な効果や価値に関する情報をもとにした事業改善や意思決定を行い、社会的インパクトの向上*を志向するマネジメントのことです。

*「社会的インパクトの向上」には、事業や取り組みによって質的・量的に正のインパクトを向上させること、負のインパクトを低減させることの両方が必要です。

■ 目的

社会的インパクト・マネジメントの実践は、以下を目的としています。

1. 事業者の学びによる事業改善の促進

2. ステークホルダーの意思決定や事業改善のプロセスへの参加

3. 社会課題解決と社会価値創造、そのための知見の蓄積

© SIMI

9

3層のガイダンス文書



© SIMI

10

社会的インパクト志向原則

1. 社会的インパクトを重視した事業開発・改善に取り組むこと

目指す社会課題解決や社会価値創造の実現に向けた道筋、期間、資源を長期的な視野で明確化し、成果として定義した社会的インパクトを評価しPDCAサイクルを回しながら事業に取り組むこと、またそうした社会的インパクトを重視した事業を積極的に支援することを目指す。

2. 多様な主体で協働して取り組むこと

NPO、企業、資金提供者、中間支援組織、市民、行政などが業界や活動分野を越え、互いに知識、経験、技術などの強みを持ち寄って、協働して社会課題解決や社会価値創造に取り組むことを目指します。

3. 事業モデルを普及させること

個別の取り組みから得られた知見を積極的に発信・共有して他の地域や分野にも普及可能な事業モデルを創出し、その事業モデルを普及することで社会的インパクトの向上を目指します。

*（志向原則の全文をご覧になりたい方は、検索エンジンで「社会的インパクト志向原則」で検索してください）

11

インパクト・マネジメント・サイクル

社会的インパクト・マネジメントは「インパクト・マネジメント・サイクル」を回し、そこに評価の諸作業を組み込むことで、実践が可能になると考えます。

インパクト・マネジメント・サイクルは、事業を運営する際のマネジメント・サイクルの一種で、以下の4つのステージとそれを支える1つの要素から構成されます。



© SIMI

12

インパクト・マネジメント・サイクル

社会課題解決や社会価値創造を目的とする単一または複数の事業や取り組みが、社会全体や事業対象者のニーズに合致するよう設計・実施され、目的どおり社会的インパクトを生み出してゆけば、事業の設計のロジックや実施プロセスの妥当性、成果などに関する例えば次のような問いに答えてゆくことが必要です。



© SIMI

13

Clara Barby

IMPACT MANAGEMENT PROJECT

A forum for building consensus

Since 2016, the Impact Management Project (IMP) has brought together more than 2,000 practitioners to agree on the dimensions of performance that matter for impact measurement, management and reporting.



© Impact Management Project

14

Clara Barby

IMPACT MANAGEMENT PROJECT



© Impact Management Project

15

インパクトの文化づくり

知識・理解	意識・態度	行動
- 事業ミッションとミッション達成への十分な理解 - 事業における明確なインパクト・マネジメントの重要性への理解 - 事業担当者のインパクト・マネジメントにおける自らの役割の理解 - 事業担当者が自らの役割を正確に実施できる能力	- インパクト・マネジメントを通じた事業の向上を信じ、取り組む - ミッション達成のためには結果に応じての変化や適応をいとわない - どのようにすれば事業が達成されるか、より改善されるかに関心をもち、想像すること、変革することを意識する - 学んだ事を他者と共有する - 失敗を非難せず受け入れる	- 改善方法を常に探求する - 質の高い、公平なデータを集集・活用する - 結果と学びを誠実に、明白に共有する - 結果について定期的に議論する - 常に事象を受益者、ユーザー目線で見えるように努める - 学びの結果として事業を変更する

© SIMI

16

「インパクト・マネジメント」の企業にとっての意味



現在のESG、SDGsの広がりに伴い起きていること

- 社会的な活動の「実施」から「結果」への注目
- 一方で、ESGの特に「S」領域の評価の難しさ
- ESG評価機関からの評価向上のみが目的化し、他のステークホルダーのニーズが置き去りになってしまう危険性
- SDGsのゴールとの紐づけをした後の、次のステップの模索

↓

企業の社会的な事業・活動内容の評価のあり方が模索されている。大切なことは、

- どのように評価の視点をマネジメントに組み込むか
- 成果の測定や数量化のみに腐心するのではなく、評価に多様なステークホルダーの価値を反映させる体系をつくること

↓

正解の提示を待つのではなく、企業自らが実践を通じて経験値を高めていくことが大切です！

- その過程においてはソーシャルセクターとの対話・協働が大切
- そのための対話のツールとしてSIMIのガイダンス文書が活用できる

17

ご静聴ありがとうございました。

18

2-2 株式会社丸井グループ

サステナビリティ・ESG 推進部長

関崎 陽子委員

報告日:2019 年 9 月 26 日(第 2 回 CSR 研究会)

「丸井グループの共創サステナビリティ経営」

1. 丸井グループの紹介

【丸井グループの概要、業績推移、共創経営】

- 小売事業、フィンテック事業の両方で小売・金融一体の独自のビジネスモデルとして展開している。小売のイメージが強いが、取扱高は小売事業（3,370 億円）よりフィンテック事業（2 兆 3,000 億円）方が多くを占める（2019 年 3 月期）。2 度の赤字（2009 年、2011 年）を乗り越え、2019 年 3 月期は過去最高の EPS（Earnings Per Share：1 株当たり利益）を達成した。
- 現代表取締役社長 代表執行役員 CEO である青井浩の就任後、全ての事業プロセスに「お客さま視点」を取り入れる「共創経営」を掲げた。そして「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会」を、ビジネスを通じて達成していく事を経営の原点としている。
- 例えば、「ラクチンきれいシューズ」は展開サイズの幅を広くしたことで、従来では足のサイズが合わなかった方だけでなく、障がいを持つ方やトランスジェンダーの方など様々なお客様の期待に応えることができた。

【長期ビジョン策定のスケジュールとプロセス、社員のモチベーションアップ】

- 2017 年の IR DAY に投資家から「長期の目線で物事を捉え、そこに向けた KPI を立てて進めてほしい」という指摘を受け、30 年後の外部環境分析と丸井グループを取り巻く未来を予測し長期ビジョンと目標の策定に着手した。1 年間に渡った策定プロセスには、670 名の社員が参画した。特に中心となったプロジェクトメンバーは約 7 倍の倍率を突破し、参加した。

【長期ビジョンの宣言、共創サステナビリティ経営による企業価値】

- 2018 年 12 月に「丸井グループビジョン 2050」を公表し、「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」と掲げた。
- 上場企業である以上、「ビジネスを通じて」は不可欠であった。「二項対立」とは、たとえば男性と女性、大人と子供、健常者と障がい者など、当たり前のようにものごとを 2 つに切り分け、異なるものとして考えてしまいがちだ。その対立を無くし、全ての人々を包摂して、より良い世界を作ることを目指す。軸とする 3 つのビジネスである「世代間をつなぐビジネス」、「共創ビジネス」、「ファイナンシャル・インクルージョン」の重なりが大きくなると、「しあわせ」が大きくなるという発想である。
- 「世代間をつなぐビジネス」ということで、将来世代というキーワードが加えられた。

- 「共創ビジネス」とは、地域や社会、お客様、株主・投資家と一緒にビジネスを行うことを目指して立てた目標である。
- 「ファイナンシャル・インクルージョン」としては、カード決済ができる tsumiki 証券が挙げられる。これは、金融の中で若年層にもサービスを届けるべく始まった事業である。
- 6 つのステークホルダー（お客様、株主・投資家、地域・社会、社員、お取引様、将来世代）が重なり合う部分を「ステークホルダーのしあわせ（利益）」と呼んでおり、時に起きる対立を乗り越えて、「しあわせ」を大きくしていきたいと考えている。

2. 共創サステナビリティ経営

1) グリーン・ビジネスの取り組み

- 「E」のグリーン・ビジネスは環境効率（営業利益／CO₂ 排出量）や、サーキュラーレベニュー（サーキュラー売上高・取扱高／小売総取扱高）を算出できているため、そちらについて紹介する。

【気候変動に対する将来世代のアクション、「2℃」から「1.5℃」へ】

- 気候変動対策に関して、丸井グループは 1.5℃目標を目指すことに決めた。将来世代の要請に対応する決定である。

【エネルギーに取り組む背景】

- 小売業は電気使用量が多い。丸井グループの環境コスト（電気、水道、ガス、廃棄物等）は年間 51 億円で、そのうち約 6 割を電気が占める。温室効果ガス排出量の構成では、8 割以上が電力という事が分かった。地球温暖化の対策として、これは電力の中身を変えるしか無いという結論に至った。

【「RE100⁵」への加盟】

- 2018 年、RE100 に加盟し、2030 年度再生可能エネルギー使用率 100%（2018 年度：1%）を目指す事を決定した。
- 新宿マルイ本館では、2018 年 9 月から「みんな電力」と協業し、再生可能エネルギー100%に転換した。

【「RE100」とビジネスのつながり】

- BtoC 企業である丸井グループは、地球温暖化に危機感を持つ個人に対し、再生可能エネルギーという選択肢を提案することで、重要な役割を果たせるのではないかという結論に至った。
- そこでエポスカード会員約 700 万人に対して電気の切り替えを提案している。エポスカードでの電気代支払いを続けてもらえば、自社にとってビジネスとなり得る。電気の切り替えにあたっての顧客の心

⁵ 企業が自らの事業の使用電力を 100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ

理的コストをいかに下げるかが今後の課題である。

【再生可能エネルギー100%切替にむけて】

- 従来は新電力各社から購入していたが、グループ会社の（株）マルイファシリティーズが電力小売事業者として登録したため、今後は電力の直接調達も取り入れて中間コストを下げていく。
- 丸井がテナントとして入居している施設の場合、電力の切替についてはオーナー様と話し合いを進めていくなど、取り組みを進めている。

【グリーン・ビジネスのリスクと機会】

- TCFD に基づき算出し、リスクおよび機会を整理した。30 億円のリスク影響に対し、45 億円のビジネス機会があることが分かった。これは IR DAY で発表し、有価証券報告書にも掲載している。

【「RE100」を通じたグリーンボンド発行】

- 2018 年に RE100 を通じたグリーンボンド（発行額 100 億円）を発行した。株主・投資家にとっても ESG 投資の選択肢が全般的に少ない中で、従来では縁がなかった地方銀行、大学といった新たな投資家とのつながりを得ることができた。ESG の取り組みの効果が出てきていると実感している。

2) サステナビリティ経営に向けた企業文化の変革

【年代の多様性】

- 企業文化が変わらないと、サステナビリティ経営は進まない。
- 「中計推進会議」の参加者層は、十数年前と今とで大きく変わった。現在は若い世代や女性が多く参加している。
- 月 1 回行われる中計推進会議への参加は「手挙げ」という自主的な立候補で募り、エッセイによる選考を毎回行っている。300 人程度の枠に 1,000 人を超える応募がある。
- 会議では、丸井グループが今後の重要課題だと考えるトピックスに関して、先駆的な取り組みをしている企業を招いた講演なども行っている。

【企業文化の変革の取り組み、全員参画のグループ公認プロジェクト、「インクルージョン」への共感】

- 企業文化は約 10 年かけて次第に変わってきた。今は、ほとんどの研修が自主的な手挙げ方式である。受講者が職場にいきいきと戻り、周囲に話をする、次回は他の人が自主的に手を挙げる。強制ではなく「やらずにはいられない」社員が、サステナビリティ経営を支えている。
- 手挙げ方式の様々なプロジェクトや、社内向けの「インクルージョンフェス」などを愚直に続けて、今の企業文化につながったと考えている。

【企業文化の変革】

- 丸井グループも従来は「対比する企業文化」にあった。かつては「対比する企業文化」側のタイプだったマネジメント層の社員も、企業文化の変革への取組みにより「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を育む企業文化」のタイプに変わってきている。企業だけでなく、社員一人ひとりも変化していると感じる。

3) サステナビリティの実践と企業価値

【サステナビリティ経営の実践】

- ESG の取組みは、株主・投資家だけではなく、他のステークホルダーにとってもプラスになる。

【将来に向けた優秀な社員の採用、インクルーシブな価値観を社会に広げたい】

- 今の学生はダイバーシティ&インクルージョンに対する感度が非常に高く、採用においても丸井のその取組みの注目度が高い。旧来の学生とは全く異なる考え方を持っている実感がある。

【お客さまの意識変化】

- お客さまも変化している。カード会員のお客さまアンケートで、環境に配慮する企業を応援したいという回答が非常に多かった。
- しかしながら、サステナビリティを前面に押し出した商品だけでは、お客様の支持をいただくのは難しいように感じている。プロダクト自体の魅力があるのは前提で、使用していくうちに「気づいたら環境にも良かった」という商品が求められていると感じる。

【お取引さまの共感】

- 世の中のニーズの変化を考えると、モノからコトへ、といったように、いわゆるリアル店舗の役割が転換点にきていると考えている。実際、顧客満足度の向上や従業員満足度の向上を目的とし「体験・体感する場」を提供する企業がマルイに出店するケースが増えている。これは丸井グループのインクルージョンの取組みに共感していただいている現れであると感じている。

【ESG の取組みによる企業価値向上】

- ESG の取組みを始めた時期と近い 2014 年 3 月を 100 として、株価と EPS をグラフ化した。2019 年 3 月で EPS が 206、株価が 253。その差で株価が上にきているところが、非財務的な取組みに対する評価ではないかと仮説を立てている。
- 今後も EPS、株価をともに上げていくことが丸井グループのミッションだと考える。

【サステナビリティ推進に向けたガバナンス】

- 「ビジョン 2050」の推進に向けたガバナンス体制の整備として、取締役会の下にサステナビリティ委員会を新設した。

- 中長期的な企業価値向上への意識を高めるため、業績連動型株式報酬の割合を拡大。株式報酬の業績指標に、第三者機関の調査に基づく ESG 評価指標を追加した。

【丸井グループのサステナビリティ経営】

- 2019 年 5 月の IR 説明会の前後にトップと議論を重ね、サステナビリティ経営の考え方を明確にした。
- 丸井グループはリスクの抑制に取り組むとともに、機会にも注目をし、新たなビジネスを創出していく。そのなかで、収益も増やし、企業価値を上げていく事がサステナビリティ経営だと捉えている。
- サステナビリティを通じて二項対立を乗り越え、課題解決を企業価値向上につなげていきたい。全てのビジネスにおいて、取り組んでいきたいと考えている。

以上

丸井グループの 共創サステナビリティ経営



2019年9月26日

1. 丸井グループの紹介

2. 共創サステナビリティ経営

1

丸井グループの紹介

2

丸井グループの概要

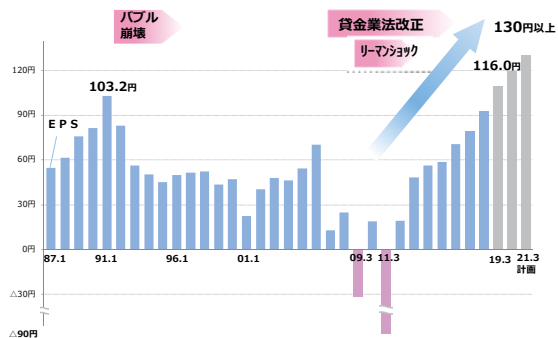
創 業 1931年 家具の月賦商として創業
 事 業 内 容 小売事業、フィンテック事業
 ※小売・金融一体の独自のビジネスモデル



3

業績推移：2度の赤字を乗り越え、19年3月期に過去最高の116.0円を達成

■EPSの実績と予測



4

共創経営：すべての事業プロセスに「お客さま」視点を取り入れる

『信用は私達がお客様に与えるものではなく、お客様と共に作っていくもの』
 (創業者：青井忠治)



5

すべての人が
「しあわせ」を感じられる
インクルーシブで豊かな社会



長期ビジョン策定のスケジュールとプロセス

2017年12月のIR DAYで投資家さまからの指摘を受け、
 1年かけて全員参加型で長期ビジョン・目標を策定



7

670名の社員が長期ビジョン策定に参画。
プロジェクトメンバーは約7倍の倍率を突破し参加



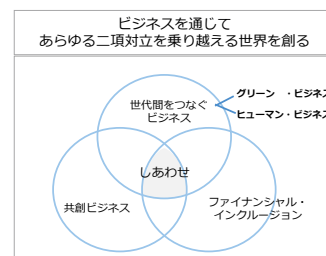
8

・持続可能な社会と地球環境の実現をめざす長期ビジョン
「丸井グループ ビジョン2050」をステークホルダーに公表

■VISION BOOK 2050

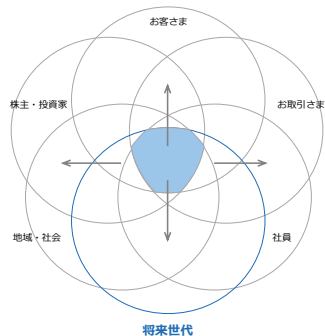


2019年2月発行



9

・将来世代を加えたすべてのステークホルダーのしあわせ（利益）を拡大



10

2

共創サステナビリティ経営

11

1. グリーン・ビジネスの取り組み

12

〈一人の女の子から始まる〉



写真提供：CTK／共同通信イメージズ

グレッタ・トゥーンベリ氏

「私達は第6の絶滅期の真最中にいる。
2078年、私は75歳。一番、危険に
直面するのが私達です。」

〈世界各地に広がる学生デモ〉



写真提供：DPA／共同通信イメージズ

「FRIDAY for FUTURE」

2019年3月15日 全世界同時デモ開催
世界125か国2087か所160万人が参加

13

「2℃」から「1.5℃」へ

■4℃以上の気候変動による世界の被害は甚大

〈海水面の上昇〉

北極の海水が80%消失
ニューヨークは浸水、
オランダはほぼ水没

〈食糧の不足〉

世界的な干ばつ
(地表40%) 発生
大量の餓死者

〈生態系の破壊〉

熱波・水資源影響等により
生物の絶滅スピードが
千倍～1万倍

■COP24 1.5℃以下への気運高まる

- ・産業革命前より既に1度上昇。何も対応しなければ4℃以上上昇の可能性あり
- ・2℃から1.5℃に抑える事で人への影響が約4億人減少

＜丸井グループの考え方＞

将来世代の要請に対応し1.5℃以下を目指す

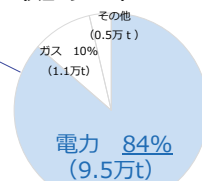
14

- ・環境コストのうち電力が最も高く、全体の約6割
- ・自らの事業から排出するCO2の内、約8割が電力による排出

■環境コスト

	コスト(円)	構成
電気	30億	59%
水道	8億	16%
ガス	3億	6%
廃棄物	2億	4%
その他	8億	16%
合計	51億	100%

■温室効果ガス排出量構成
(スコープ1+2)



・店舗で使用する単位面積あたりの
電力使用量は工場の2倍

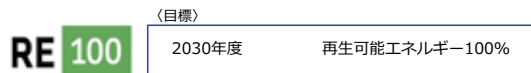
15

「RE100」への加盟

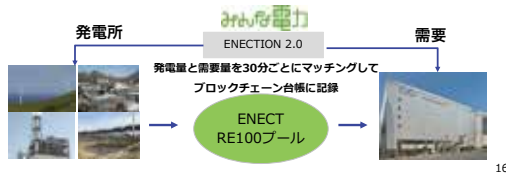


- ・自社が使用するエネルギー100%を再生可能エネルギーに切り替えを決定

■2018年7月「RE100」へ加盟



■みんな電力さまと取り組みを開始（2018年9月～新宿マルイ 本館にて）



16

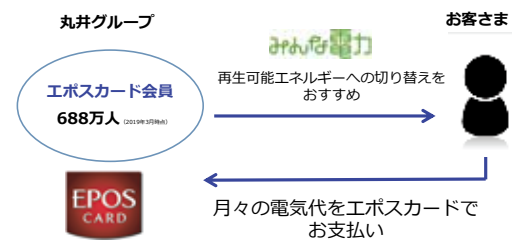
「RE100」とビジネスのつながり



- ・みんな電力さまとの資本提携によりサステナブルな選択肢を世の中に提供

■2018年12月 みんな電力さまと資本業務提携

- ・電力の切り替えを検討されるお客さまへ丸井グループを通じてご紹介

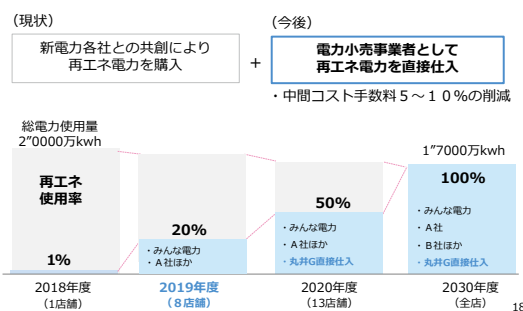


17

再生可能エネルギー100%切替にむけて



- ・新たな電力各社との共創により19年度 20%の再エネ導入予定
- ・再エネ100%にむけ、電力小売事業者へ登録。中間コスト削減にも寄与



18

グリーンビジネスのリスクと機会



- ・30億円のリスク影響に対し45億円のビジネス機会が存在



19

「RE100」を通じたグリーンボンド発行



- ・国内小売業で初めてグリーンボンドを発行
- ・電力調達コストが使途に認められ、「RE100」テーマの発行が実現

■発行概要

- ・発行額：100億円 償還期限：5年
- ・資金使途
 1. 再生可能エネルギーから電力100%調達
 2. 温室効果ガス排出量削減
 3. 再生可能エネルギー発電

- ・第三者評価：蘭「サステナリティクス」より
セカンドオピニオンを取得

■新たな投資家さまとのつながり

投資表明頂いた投資家数 7社

(株) 大分銀行 学校法人関西大学
太陽生命 (株) 広島県信用組合
(株) 福井銀行 三菱UFJ信託銀行(株)
三井住友トラスト・アセット(株)

「これまでESG投資の選択肢が
少なかったで、これを機に
企業も活発になってくれること
を期待しています」A社ご担当者さま

20

2. サステナビリティ経営にむけた 企業文化の変革



年代の多様性



〈2008年当時 中計推進会議〉



22

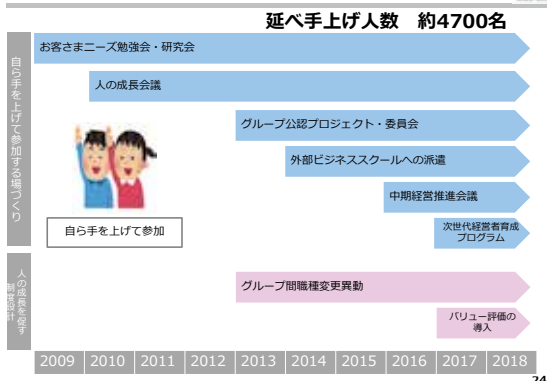
年代の多様性



〈現在の中計推進会議〉



23



24

■2017年 グループ公認プロジェクト



○2018年5月 「サステナビリティプロジェクト」スタート



25

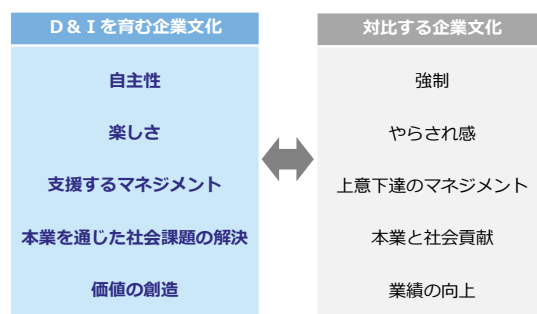
「インクルージョン」への共感

- ・社員向けの「インクルージョンフェス2018」開催
- ・多様性を「体験・体感」できる場に家族含め約1700名が参加



26

企業文化の変革



27

3. サステナビリティの実践と企業価値



28

サステナビリティ経営の実践

E S G ≠ 株主・投資家向け

E S G の他のステークホルダー

- ・社員
- ・顧客
- ・取引先

29

将来に向けた優秀な社員の採用

ミレニアル世代とインクルージョンへの共感

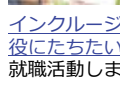


30

インクルーシブな価値観を社会に広げたい



丸井グループが進めているインクルージョンの取組みは、将来、社会の当たり前になっていくはずです！



インクルージョンの視点からお客さまの役にたちたい。丸井グループ1本に絞って就職活動しました



インクルージョンという「新しい当たり前」を創造したいと思って丸井を選びました。
みんなが手本にもらえる企業に私たちの世代がしていきたい

お客さまの意識変化

- ・環境配慮に取り組む企業を応援するお客さまは9割

環境配慮に取り組む企業について 環境への関心

商品を買う 買いたい	94%
おすすめする おすすめしたい	81%
環境負荷を表示している 商品に関心がある	62%

出所：エポスカード会員アンケート2000人
(16年12月)

関心がある：94%

- 1位：地球温暖化 (67%)
- 2位：無駄なゴミ (55%)
- 3位：大気汚染 (47%)
- 4位：リサイクル (40%)
- 5位：水質汚染 (35%)

出所：エポスカード会員アンケート2000人
(17年12月)

32

お取引先さまの共感

- ・当社がすすめる「インクルージョン」の考え方に共感して出店



Apple 新宿



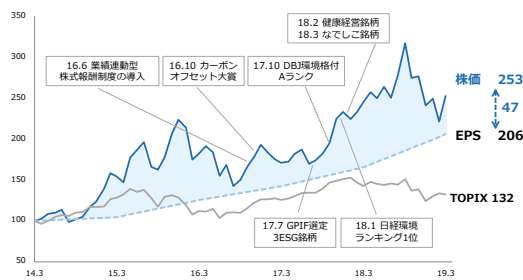
lululemon

33

ESGの取組みによる企業価値向上

- ・ESGの取組みが加速した15年3月期以降は、EPSを上回り株価が伸長

■丸井グループの株価推移 (14年3月期を100とした場合)



34

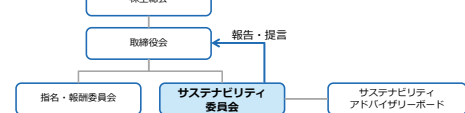
サステナビリティ推進に向けたガバナンス

- ・「ビジョン2050」の推進に向けたガバナンス体制を早期に整備

■「サステナビリティ委員会」の新設

- ・経営レベルで丸井グループ全体のサステナビリティ戦略・取組みを議論

〈組織図〉



■役員報酬制度の改定

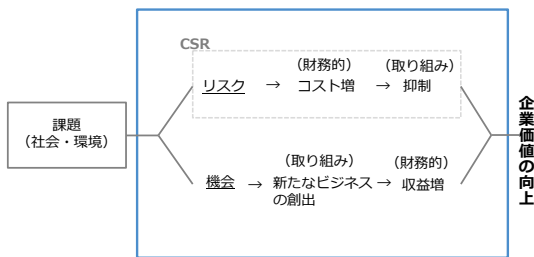
- ・中長期的な企業価値向上への意識を高めるため、業績連動型株式報酬の割合を拡大
(現 行) 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 8 : 1 : 1
(変更後) 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 6 : 1 : 3
- ・株式報酬の業績指標に、第三者機関の調査に基づくESG評価指標を追加

35

丸井グループのサステナビリティ経営

- ・CSRとして取り組みコスト増を許容するのではなく、課題に対するチャンス（機会）と捉え、ビジネスすることで企業価値の向上を目指す

丸井Gのサステナビリティ経営



36

丸井グループのサステナビリティ経営

サステナビリティを通じて二項対立を乗り越える



37

丸井グループ VISION 2050

ビジネスを通じて
あらゆる二項対立を
乗り越える世界を創る



39

2-3 株式会社日本総合研究所

理事

足達 英一郎委員

報告日:2019 年 10 月 17 日(第 3 回 CSR 研究会)

「インパクトを制度化する ～タクソノミーの視点から～」

【当研究会の問題意識の理解】

- 社会課題解決の取り組み成果の評価で、その方法論、考え方、KPI・目標、活用方法等に企業が悩んでいるという相談をよく受ける。これは今年度の CSR 研究会の趣旨・問題意識とも合致している。

【企業評価やプロジェクト評価を行う立場からの実感】

- インパクト評価或いは社会価値を測るというのは非常に難しく、企業評価・プロジェクト評価に携わるなかで過去に直面した壁が以下である。
 - ・多くの企業に「経済価値を生み出しているビジネスは社会価値をも生み出している」「すべてのビジネスに存在意義がある」と考えたいという傾向があり、ビジネスの善悪を語ることへの嫌悪感が強い。
 - ・企業が「社会価値を測る」という取り組みをしようとするが、社会価値創出のインパクトというのはある意味では「後付け」で語ることが往々にして出来てしまう。特にその傾向は雇用の創出、所得の創出、或いは社会貢献（人件費等で算出）という部分で、「事が起きてからこれを価値と読みかえましょう」という論理が存在している。
- 企業評価・プロジェクト評価の実務においてインパクトのバウンダリーを客観的に設定しにくい。例えば、「人がこれだけ雇用された」、或いは「定住者がこれだけ増えた」ということをインパクトとして語りたいという気持ちはわかるが、それを「更にこういうインパクトを生み出している」、または「こちらの側面はどうなのだ」と広げていくと、どこでバウンダリーを切ったらいいのかが非常に難しく、評価もしにくい。また、仮にインパクトが測られたとしても、相互比較が出来ない。これは何のために評価をするかという目的にもよるが、アセットオーナーや運用機関、アセットマネジャー、金融機関が評価結果に使うという場合には、創出したインパクトの大きさについて相互比較が出来なければいけない。
- 企業評価やプロジェクト評価においてインパクトの視点を織り込もうとしているが、実務の現場では次の 2 点が行われている。1 点目は、インプットやアウトプットの多寡をインパクトの多寡の代理変数として用いるという割り切った評価が使われているという点が挙げられる。例えば「社会貢献活動のインパクト」を「何人がボランティアに参加したのか」という点で評価をするケースがある。2 点目は、企業のロジックモデルや価値創造ストーリーの説得力を「アナリスト個々人の主観的な視点」で評価がなされている点が挙げられる。

【投資家はリスク、リターン、インパクトという三軸評価に変わるか？】

- ESG 投資においてインパクト投資が有力なスタイルになるという意見・予測が、様々なところで見られるようになった。インパクト投資が経済的な利点も上げながらどれだけ社会的インパクトを創出できているか、それを望むアセットオーナー、運用機関は多いだろう。
- 「責任銀行原則(PRB)」がスタートし、世界で 130 以上の金融機関が署名をしている。他にも「ポジティブ・インパクト・ファイナンス原則 (PPIF)」の動きもあるように、銀行もインパクト投資への意識を強めている。
- しかし、投資家や銀行が、評価軸をリスク、リターン、インパクトという三軸評価に変えられるかは、次のどちらかの要件が満たされる必要がある。1 点目はインパクトが金額換算され、算出根拠と比較可能性が担保されること。2 点目は投資家や銀行が自らの価値観に従って投資先企業の社会価値創出を支持することである。しかしながらどちらのハードルも実現に向けては高いものである。

【EU、欧州委員会が主導するサステナブル・ファイナンス規制化の動き】

- 欧州連合(EU)は、単一の金融市場である「資本市場連合」の構築に向けて、サステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけており、持続可能な発展に資する分野への資金誘導のための施策を検討している。
- 2018 年 5 月には、サステナブル・ファイナンスの新たな規制パッケージ案を公表して検討を開始。その最優先事項に書かれているのが「持続可能性に関するタクソミー(分類体系)」である。
- 欧州は環境のタクソミーが中心であるが、これが梃となり、インパクトを測る或いは社会価値の表現が一気に進むのではないかと想定している。

【EU タクソミー(分類体系)の位置づけ】

- タクソミーは、現状ではボランタリーなものである。しかし、国際 NGO「気候債券イニシアチブ (CBI: Climate Bonds Initiative)」CEO ショーン・キドニー氏は、欧州委員会のタクソミーが制度化された場合、欧州の運用機関のすべてが、それに従った運用を始めるだろうと言う。
- タクソミーによって、「持続可能性に資する経済活動とは何か」が制度的に決められていくようになる。このタクソミーに沿ったビジネスを展開していると「インパクトを有している」ということになってくる。

【公表された EU タクソミー案の対象分野】

- 技術専門グループ報告書(2018 年 12 月、2019 年 6 月)では、持続可能性に資する経済活動であるとして、7 分野 67 経済活動がタクソミー案に示されている。

【EU タクソミーの実際イメージ(2018 年 12 月ドラフト)・(2019 年 6 月ドラフト)、2019 年 6 月ドラフトにおける日本車への影響】

- 2018 年 12 月公表の報告書ドラフトより、陸運業における車両の扱いを例示すれば、直接的な排出がゼロの自動車(燃料自動車、電気自動車等)が適格とされ、排出量の閾値はセカンドラ

ウンドで公表するとした。その後、様々なロビー活動が行われたと聞いている。

- 2019 年 6 月の報告書では閾値が示された。日本の自動車メーカーのガソリン乗用車（ハイブリッド車を含む）に、EU タクソミー規格を遵守できる車はないという結果となってしまう。※ただし、公共交通の категорияでの閾値はクリアできる。
- ガス燃焼発電のドラフトを例示する。ここでは LNG 発電も不適格とされている。
- このように、社会価値を持つ経済活動とは何かがタクソミーによって示され、透明性がある形で決まってくるのである。

【EU タクソミーに対するわが国産業界の意見】

- 欧州を中心に、企業評価やプロジェクト評価にタクソミーを使えばよいという議論になってくる可能性がある。しかし、日本産業界は押しなべて EU タクソミーに対する違和感を表明している。日本経済団体連合会や全国銀行協会からそれぞれ意見を提出している。

【他方、タクソミーは社会価値を表現する有力ツールになるかもしれない】

- しかしながら今後、タクソミーは社会価値の表現する有力なツールになり得るかもしれない。
- 製品サービスやプロジェクトにおいて社会価値を持っているかどうか。これはゼロイチになってしまうが、当該経済活動がタクソミーに合致しているかで判断する。
- または企業の社会価値評価をする際に、その企業の事業ポートフォリオをタクソミーとの合致比率で計算し、「このビジネスがタクソミーに則しているビジネスで、それが全体の売り上げの何パーセントを占めるか」で企業のレーティングを算出することが可能になる。
- そして実際、欧州の評価機関は、このような手法の開発を着々と進めている。もちろん今のような総合評価型のアンケート調査票やフィードバックレポートという世界は、一気にはなくならないと思うが、タクソミーが出来ることによって、このような新たな企業評価の手法、アプローチが生まれてくる可能性がある。
- そして、金融商品についても、あるポートフォリオについて、アセットの経済価値額に、その投資先のタクソミーの合致比率を掛け算することで、サステナブル・ファイナンスに近い運用と近くない運用が明らかにされる可能性がある。そのことは、運用機関がそうであるように、投資家についてもそのような評価が生まれてくる可能性がある。
- いち早くタクソミーを構築し普及させることは、情報発信の優位性につながるが考えられる。中国はすでに独自のタクソミーを公開しており、カナダでもその性格を公表している。豪州でもサステナブル・ファイナンスの検討会を開始しており、検討事項の中にタクソミーが含まれている。
- 英国は、Brexit 後も EU タクソミーに追随するとの見方がある。米国は、サステナブル会計基準協議会（SASB）が、2019 年 12 月から ISO/TC322 のリエゾンに加わる。欧州委員会もリエゾンに登録しており、国際的なルール作りの場で各国間の結びつきが生まれている。

【(参考)環境経済観測調査で用いられている環境ビジネス分類】

- 環境省の環境経済観測調査にある環境ビジネス分類は、エネルギー発電が不足している等指摘される箇所はあるものの、日本版タクソミーと言えるのではないかな。
- 日本産業界は、「EUタクソミーは社会的側面が不足している」と指摘している。そうであるならば、SDGsタクソミーを検討できないだろうか。SDGsでは領域が広すぎるなら、「人間の安全保障」を切り口とするタクソミーのアイデアもあり得るのではないかな。日本でも何らかの形のタクソミーを作って、これを企業活動或いは経済活動の一つの社会価値、環境価値の物差しにして、発信をやってはどうだろうか。精緻ではなくても、そのような一歩をまず踏み出すべきではないかと考えている。

以上

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

企業活力研究所 CSR研究会

「SDGs達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』創出への期待」

インパクトを制度化する
～タクソノミーの視点から～

2019年10月17日

株式会社 日本総合研究所
理事 足達英一郎

次世代の国づくり

1

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

当研究会の問題意識の理解

- SDGs等の社会課題解決への取り組み成果について約半数の企業が「評価していない」と回答。
- 「事業との関連性や社会的インパクトに関する分析評価が分からない」、「具体的な目標・KPIの設定が分からない」、「定量的な指標など評価方法が分からない」等の悩みに直面。
- 特に、アウトカム(成果)の評価については、真の意味で企業が創出する社会価値の評価に十分利用されているケースは極めて少ない。
- 「社会価値」と「企業価値」との関係を整理したうえで、「SDGs達成へ向けた企業の社会価値創出のあり方等」を提言したい。

次世代の国づくり

1

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

さまざまなご努力を多としたいと考えるが・・・

SAVE JAPAN プロジェクト

みんなが守りたい日本の食料主権向上計画

2019年9月20日現在(2019年9月20日現在)

次世代の国づくり

2

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

企業評価、プロジェクト評価を行う立場からの実感

- 過去に直面した壁
 - ① 経済価値を生み出しているビジネスあるいは企業は、必ずや社会価値を生み出しているからそれが実現できているのだ、という信念が企業には強い。「すべてのビジネスに存在意義がある」と考えたいとする傾向が強く、善悪や卑賤を論じることにより強い嫌悪感が生じる。
 - ② 多くのケースで社会価値創出のインパクトは後付けで語ることができる。雇用の創出、所得の創出などがその典型。独立したパラメーターとしての社会価値を見極めるに。
- 企業評価、プロジェクト評価を行う立場からの難しさ
 - ① インパクトのバウンダリーを客観的に設定できない。
 - ② 仮にインパクトが導出できたとしても、相互比較ができない。
- 企業評価、プロジェクト評価を行う際の現実
 - ① インプットやアウトプットの多寡をインパクトの多寡の代理変数として、単純に評価している。
 - ② アナリストがロジックモデルや価値創造ストーリーの説得力を、相当主観的に評価している。

次世代の国づくり

3

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

投資家は、リスク、リターン、インパクトという三軸評価に変わるのか？

- ESG投資が伸長するなか、投資家は、従来の網羅的な企業スコアやESG格付けではなく、当該企業が創出できる社会的インパクトの多寡を見極めて、企業を評価するようになる、という指摘がある。
- 投資家の願望は多分、その通りだろう。銀行も、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス原則(PPIF)」や「責任銀行原則(PRB)」の動きを見る限り、同様の傾向を強めていると見える。
- ただ、投資家や銀行がリスク、リターン、インパクトという三軸評価に変わるかは次のどちらかの要件が満たされる必要がある。
 - ① インパクトが金額換算の単位で表現され、算出根拠と比較可能性が担保される。
 - ② 投資家や銀行が、自らの価値観に従い、企業側の社会価値創出を支持できる。

次世代の国づくり

4

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

EU、欧州委員会が主導するサステナブル・ファイナンス規制化の動き

- 欧州連合(EU)は、単一の金融市場である「資本市場連合」の構築に向けて、サステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけ、持続可能な発展に資する分野への資金誘導のための施策を検討している。2016年12月より、金融総局において専門家グループ(Sustainable Finance High-Level Expert Group(HLEG))を発足させて検討を進め、2018年1月に発表されたHLEG提言をもとに、2018年3月、欧州委員会はサステナブル・ファイナンスに関する新たなアクションプランを発表。
- 2018年5月には、サステナブル・ファイナンスの新たな規制パッケージ案を公表して検討を開始。その内容は、①「持続可能性に関するタクソノミー(分類体系)」を定め、利用させる、②運用会社や保険会社がESGのリスクと機会を業務に統合していることを投資家に説明することに關する義務を定める、③低炭素ベンチマーク(例えば株価指数)に関する最低限の基準及び開示要件を定める、④金融アドバイザーや保険会社が個人顧客に対して助言を提供する場合に、ESG運用を求めるかどうかを商品説明時の質問の中に入れることを義務とする、など。

次世代の国づくり

5

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

EUタクソノミー(分類体系)の位置づけ

- ✓タクソノミーとは、「EUのサステナビリティ方針に資する経済活動を分類したもの」。
- ✓欧州議会で採択済みの規則(フレームワーク規則)に基づき、「タクソノミー」として「サステナブル」の定義と具体的基準(気候変動の緩和に資する経済活動に投資を誘導するための原則や基準)を構築することを企図。気候変動の文脈では、経済活動のいわばグリーンリスト。
- ✓タクソノミーはEUグリーンボンド基準やエコラベル、サステナビリティ・ベンチマーク、銀行の健全性規制等に使用され、ルールの基礎となることが念頭に置かれている。欧州連合においてこうした制度化が進めば、域内の金融機関の商品を実質的に規制するものとなる。
- ✓域外においても、事実上ベンチマークとして参照されることにより、パッシブ運用や、タクソノミーに入らなかった経済活動に対する金融機関の今後の投融資の方針にも影響を及ぼす可能性がある。

次世代の国づくり

6

日本総研

The Japan Research Institute, Limited.

公表されたEUタクソノミー案の対象分野

- ✓2018年12月及び2019年6月に発表された技術専門グループ報告書では、7分野、67の経済活動について、タクソノミー案が発表されている。

次世代の国づくり

7

87

日本総研
EUタクソノミーの実像イメージ(2018年12月ドラフト)
タクソノミー案においては、事業活動ごとに、セクター分類、緩和にかかる判定基準(基本的な考え方・原則、測定基準、閾値)、適応他分野に害を及ぼさないことのアセスメント根拠が記載された表が掲載されている。
事業活動分野: 陸運業におけるLight passenger cars and commercial vehicles (乗用車及び商用車)の使用[抜粋]

日本総研
EUタクソノミーの実像イメージ(2019年6月ドラフト)
事業活動分野: 輸送・貯蔵セクターにおけるpassenger cars and commercial vehicles (乗用車及び商用車)の使用[抜粋]

日本総研
EUタクソノミーの実像イメージ(2019年6月ドラフト)
事業活動分野: 電力、ガス、蒸気、空調供給セクターにおけるProduction of Electricity from Gas Combustion (ガス燃焼発電からの電力生産)の使用[抜粋]

日本総研
EUタクソノミーに対するわが国産業界の意見
【日本経済団体連合会】
環境側面に偏り過ぎている。
「貸しはがし・貸し渋り」やダイベストメントを惹起しかねない。
「現状を改善できるあらゆる投資機会」に対する資金動員が阻害される。
セクター毎に切り出した結果、ライフサイクルやバリューチェーン全体を見通した正しい評価ができていない。
世界各国に画一的に適用するなら、途上国を含む世界の持続的発展を妨げる。
気候変動は、数ある金融リスクのひとつ。
【全国銀行協会】
グリーンリストのみが「善」で、その他は「悪」というような風潮にならない配慮が必要。
タクソノミーに合致した案件の金融上のリスクについては、まだ知見が不足している。
域外アセットについては、欧州内の金融取引であっても例外規定を設けるべき。
金融機関に対して開示義務を課すなら、投資先にも資金使途関連情報の提供義務を課すことが必要。
途上国では、現状を改善する活動を幅広くタクソノミーに含めることが必要。

日本総研
他方、タクソノミーは社会価値を表現する有カツールになるかもしれない。
以下のような表現が一般的になるかもしれない。
① 製品・サービスやプロジェクトの社会価値評価＝当該経済活動がタクソノミーに合致しているか判断
② 企業の社会価値評価＝経済価値×企業の事業ポートフォリオのうちタクソノミーへの含み比率
③ 金融商品の社会価値評価＝アセットの経済価値×投資先のタクソノミーへの含み比率
④ 投資家の社会価値評価＝保有ポートフォリオの経済価値×投資先のタクソノミーへの含み比率
いち早くタクソノミーを構築し、それを普及させることが情報発信の優位性に繋がる。
① 中国やカナダのように独自のタクソノミーを既に公開している国や、豪州のように検討を開始した国もある。英国は「ブリグジッドの結果に関わらずEUタクソノミーに追隨することになろう」との見方。米国もトランプ政権は無関心だが、サステナブル会計基準審議会(SASB)は、国際的なルール作りに関心。
② 環境省の環境経済観測調査で用いられている環境ビジネス分類は、一種の日本版タクソノミーだといえるのではないかな?
③ SDGsタクソノミーを作成することも不可能ではないのではないかな? その際、領域が広すぎると考えるのであれば、「人間の安全保障」を切り口とするタクソノミーというアイデアもありうるのではないかな?

日本総研
(参考)環境経済観測調査で用いられている環境ビジネス分類①
A. 環境汚染防止
B. 資源・環境の保護、建設・建設の廃止
C. 社会サービスの提供
D. 自然環境保全

日本総研
(参考)環境経済観測調査で用いられている環境ビジネス分類②
B. 地球温暖化対策
C. 大気汚染防止
D. 自然環境保全

日本総研
(参考)環境経済観測調査で用いられている環境ビジネス分類③
C. 農業・林業・漁業・水産物の生産
D. 自然環境保全

2-4 花王株式会社

ESG 部門 ESG 戦略部 部長

畑中 晴雄委員

報告日:2019 年 10 月 17 日(第 3 回 CSR 研究会)

「花王の ESG 戦略と効果検証の試み」

【いつも「花王ウェイ」と共に】

- 花王グループは、「豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティに貢献する」を使命として明記した企業理念「花王ウェイ」を全社員で共有している。

【ESG への取り組み、中期経営計画】

- 2018 年に ESG 委員会を立ち上げ、経営に ESG を取り込んでいく動きを始めた。2019 年 4 月には新しい ESG 戦略を発表した。
- 2030 年に「グローバルで存在感のある会社」
 - 1:特徴ある企業イメージの醸成
 - 2:利益ある成長（売上高 2.5 兆円、営業利益率 17%、ROE20%）
 - 3:ステークホルダーへの高レベル還元となることを目指し、その土台作りとして、2020 年までに非財務的な戦略・取り組みを強化し、進化系「脱デフレ型成長モデル」の構築に取り組んでいる。

【特徴ある ESG 活動の推進、大きな方向性】

- 2018 年 7 月に ESG 部門を新設し、「攻めの ESG」、「グローバルな取り組み」、「花王らしい活動」の 3 つを重視して取り組んできた。
- 議論を重ねる中で、ケミカル事業から一般消費財まで幅広い事業領域をカバーする花王グループのキーワードとして、「きれい」が挙がった。従来は、企業視点が中心でサステナビリティに取り組んでいたが、持続可能なライフスタイルに対する生活者の意識が高まっていることを踏まえて、今後は生活者のニーズや想いにより応える取り組みをしていきたい。
- 人々が望む暮らしを「Kirei Lifestyle」と定義し、その実現のためのビジョン、コミットメント、アクションからなる「Kirei Lifestyle Plan」を発表した。

【ESG ビジョン、ESG コミットメントとアクション】

- ESG ビジョンでは、「Kirei Lifestyle とは、こころ豊かに暮らすこと」「世界中の人々のこころ豊かな暮らしのために、私たちは革新と創造に挑み続けます」等とした。
- 生活者の「My Kirei Lifestyle」を具体的に実現するための 3 本柱として、「快適な暮らしを自分

らしく＝me」「思いやりのある選択を社会のために＝we」「よりすこやかな地球のために＝planet」を掲げた。花王としては、3つの柱ごとに、チャレンジングなコミットメントを出した。

- 具体的なアクションは、柱ごとに4つに絞り込んだ。そして、それらを推進するための基盤として7つのアクションを立てている。2030年までにアクションやKPIの実現に向け取り組んでいる。
- 社会的価値の考え方については、社会・環境の視点、社内の視点を踏まえた上で、どうビジネスを展開するのかを検討している。影響度を把握していくのか、またそれをいかにビジネスのサイクルに戻していくのかについて模索しているところである。

【CSRレポート 2005】

- 2005年のCSRレポートでは、商品が環境に与える影響をトータルで考え、より負荷の少ない商品の開発に努めていると記載した。
- 2009年に環境宣言を発表する前から、「LIME（Life-cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling）」などのLCA（ライフサイクルアセスメント）の仕組みを活用して測定してきた。環境負荷係数をもとに金額化したのが、インパクト測定の初期の取り組みだったと考えている。
- 象徴的な商品である衣料用洗剤で、ライフサイクル別に環境負荷を算出し、過去の商品からの変化を確認してきた。
- LCAを、新製品・改良品開発時の仕組みである環境適合設計要領に組み込むことで、そのレベルを上げていく取り組みをしてきた。

【サステナビリティデータブック 2019】

- LCAを用いた製品の環境影響評価に関する係数のかけ方等は、時代の変化に合わせて見直している。
- 環境影響評価の対象品目を主要な35製品分類に拡大した。結果は製品開発に役立てている。

【すこやかな地球を次の世代へ、使用済み容器の嵩の違い、コンパクト化・詰め替えによる樹脂削減】

- 2018年10月に、プラスチックの包装容器に関するポリシーを発表した。ポリシーでは、我々の信念、どこを目指すのか（アンビション）、どうやるのか（アクション）を明確に立てた。
- また、過去の実績（詰め替え用製品の普及による本体容器の再利用など）、将来の見通し（リサイクルしやすい単層フィルムの研究開発など）を明示している。
- 本体ボトルというプラスチックの容器からフィルム素材のつめかえ、ラクラク eco パック、スマートホルダーと改良し、現在は100%リサイクル可能な単一素材フィルム容器の開発を研究している。
- 1995年からの比較となるが、本体ボトルからつめかえ、つけかえに改良したことにより73.3%（93.1千トン）のプラスチックの削減につながっている。

【社会的インパクト評価: Study on returned to Kao's stakeholders 2017】

- 2017 年に、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）が主導する企業価値の再定義プロジェクト（Redefining Value Project）の考え方を参考に、事業活動によるインパクトの数値化を試行した。
- 課題となったのが、環境負荷は使用時を含むライフサイクル全体を測定しているのに対し、その他は花王グループ内のみの測定となっている点等が挙げられる。このようなスコープの問題等、考え方の再検討が必要であると考えている。

【サステナビリティデータブック: 事業・社会的インパクト記載】

- 花王サステナビリティレポート 2019 において、コスト低減あるいは収益拡大（事業インパクト）と社会に及ぼす効果（社会的インパクト）を共通フレームとして記載している。新 ESG 戦略で発表した KPI を、定量化含めどのように進化させていくかが重要だと考えている。

以上

花王のESG戦略と効果検証の試み

2019.10.16
花王株式会社
ESG部門
ESG戦略部長
畑中晴雄

いつも「花王ウェイ」と共に

花王グループの全社員が、「花王ウェイ」の理念を共有しています。

私たちは、消費者・顧客の立場にたつて、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のあふれる豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することを使命とします。この使命のもと、私たちは全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。

消費者・顧客を最もよく知る企業に
よきモノづくり絶えざる革新正道を歩む
消費者起点市場主義価値の尊重とチームワークグローバル視点

ESGへの取組

社会の要請とともに企業の取り組みへの期待も変化

1980 18世紀 近江商人「三方よし」

1990 倫理としてのCSR

2000 責任としてのCSR

2010 利益を生むCSR

2020 価値共創のCSR

花王

2004 CSR委員会設置

2008 環境宣言発表

2010 サステナビリティ委員会

2013 サステナビリティステートメント発表

2018 ESG委員会

2019 ESG戦略発表

一貫したよきモノづくりで社会に貢献

中期経営計画

2020年

グローバルで存在感のある会社

- 1 特長ある企業イメージの醸成
- 2 利益ある成長 (売上高2.5兆円、営業利益率17%、ROE20%)
- 3 ステークホルダーへの高レベル還元

2030年

K20

2020年までに1つ1つあげておきたい土台

K15

K20

自ら変わり、そして変化を先導する企業へ

- 1 非財務的戦略・取り組みの強化
- 2 進化系「脱デフレ型成長モデル」の構築

特長あるESG活動の推進

花王グループは、長期的な企業価値向上のためにESG(環境、社会、ガバナンス)活動を強化していきます。**攻めのESG、グローバルな取り組み、花王らしい活動の3つを重視し、グローバルで存在感のある会社を目指しています。**

まず、事業を通じたESGの取り組みをコストではなく、**将来への成長投資**としてとらえ攻めのESGを進めます。

2018年7月、米国人の統括責任者によるESG部門を新設し、サステナビリティ委員会を新たにESG委員会として体制も見直し、グローバルな取り組みを推進します。

このような体制のもと、花王らしい活動を「Kirei Action」とし、**思いを込めたモノづくりがコトを創造して、ココロに届く活動と、届けた製品を最後までフォローする活動を進めていきます。**

きれいを、ここに。未来に。

大きな方向性

“きれい”をひとつのキーワードに、消費者主導型の特徴あるESG戦略を構築していきます。

つまり、花王のESG戦略は、より持続可能なライフスタイルを送りたいという、生活者のニーズや思いに応えるためのものです。

人々が望む暮らしを「Kirei Lifestyle」と定義し、それを実現するために、ビジョン、コミットメント、アクションからなる「Kirei Lifestyle Plan」をESG戦略として策定しました。

ESGビジョン

Kirei Lifestyleとは、すべてにおもいやりが満ちていること。自分自身の暮らしが満ち足りていてだけでなく、周りの世界もまたそうであることを大切にすること。

Kirei Lifestyleとは、こころ豊かな暮らしが、今日だけではなく、これからも続くことと安心できること。

日々の暮らしの中で、たとえ小さなことでも、正しい選択をして、自分らしく生きるために。

花王はこうしたKirei Lifestyleが何よりも大切だと考えています。だからこそ、決して妥協をせず、正しい道を歩んでいきます。世界中の人々のこころ豊かな暮らしのために、私たちは革新と創造に挑み続けます。

Copyright © 2019 Kao Corporation. All rights reserved.

花王の3つのコミットメント。それぞれ、具体的なアクションによって具現化していきます。

花王のESGコミットメントとアクション

My Kirei Lifestyle

- 快適な暮らしを自分らしく送るために
2030年までに
世界中の人の、暮らしの質を高め、より快適な暮らしを実現します。より快適で、健康に、安心して暮らせるように。
- 思いやりのある選択を社会のために
2030年までに
より活かし思いやりのある社会を実現するために、すべての花王ブランドが、小さな社会貢献活動を通して、科学的に地球が住みやすい社会を実現します。
- よりすこやかな地球のために
2030年までに
すべての花王ブランドが、科学的に地球が住みやすい社会を実現します。

ESGコミットメントとアクション

2030年
花王のコミットメント

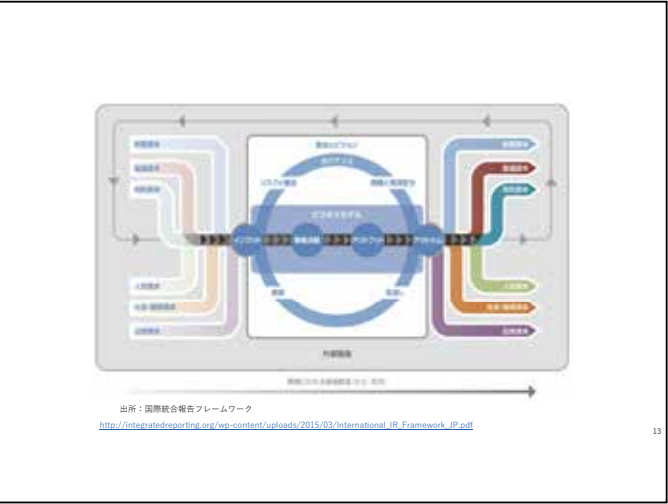
花王のアクション

My Kirei Lifestyle

- 快適な暮らしを自分らしく送るために
2030年までに
世界中の人の、暮らしの質を高め、より快適な暮らしを実現します。より快適で、健康に、安心して暮らせるように。
- 思いやりのある選択を社会のために
2030年までに
より活かし思いやりのある社会を実現するために、すべての花王ブランドが、小さな社会貢献活動を通して、科学的に地球が住みやすい社会を実現します。
- よりすこやかな地球のために
2030年までに
すべての花王ブランドが、科学的に地球が住みやすい社会を実現します。

重点取り組みテーマ	指標	目標値	目標年	進捗率	SDGs
快適な暮らしを自分らしく送るために					
QOLの向上	快適で、美しく、すこやかな暮らしを実現し、ここに暮らす製品・サービス	100%	2030	-	1.35.17
清潔で美しくすこやかな空間	花王の製品やサービスを通じて、清潔で美しくすこやかな空間を実現する	100%	2030	-	3.6.17
ユニバーサル・プロダクト・デザイン	花王の製品やサービスを通じて、誰もが安心して使える製品・サービス	100%	2030	-	10.12.17
より安全でより健康な製品	安全で健康的な製品を提供し、花王の考えを世界に広げる	100%	2030	-	3.12.17
思いやりのある選択を社会のために					
サステナブルなライフスタイルの推進	サステナブルなライフスタイルを実現する情報、教育プログラムの提供、および教育・啓発活動の実施	100%	2030	-	4.11.12.17
パブリック・ドメイン・ブランド	社会貢献に貢献し、生活者の暮らしや社会で貢献する製品・サービス	100%	2030	-	11.12.17
暮らしを支える製品・イメージ	ライフスタイルを支える製品・サービス、生活者の暮らしを支える製品の提供	100%	2030	-	9.12.13.1
責任ある原材料調達	責任ある原材料調達、製品の品質・安全の確保	100%	2030	-	1.2.14
よりすこやかな地球のために	よりすこやかな地球を実現する製品・サービス	100%	2030	-	15.17
よりすこやかな地球のために					
気候変動対策	気候変動対策の実施、温室効果ガスの削減	100%	2030	-	13.13.17
水資源の確保	水資源の確保、水の循環の促進	100%	2030	-	6.12.17
生物多様性の保護	生物多様性の保護、自然環境の保全	100%	2030	-	15.17

重点取り組みテーマ	指標	目標値	目標年	進捗率	SDGs
環境の持続可能性					
気候変動対策	気候変動対策の実施、温室効果ガスの削減	100%	2030	-	13.13.17
水資源の確保	水資源の確保、水の循環の促進	100%	2030	-	6.12.17
生物多様性の保護	生物多様性の保護、自然環境の保全	100%	2030	-	15.17
社会の持続可能性					
労働者の権利	労働者の権利の尊重、労働環境の改善	100%	2030	-	8.12.17
人権の尊重	人権の尊重、人権侵害の防止	100%	2030	-	8.12.17
消費者の権利	消費者の権利の尊重、消費者保護の実施	100%	2030	-	8.12.17
経済の持続可能性					
経済成長の促進	経済成長の促進、経済活動の活性化	100%	2030	-	8.12.17
社会貢献の実施	社会貢献の実施、社会貢献活動の推進	100%	2030	-	8.12.17



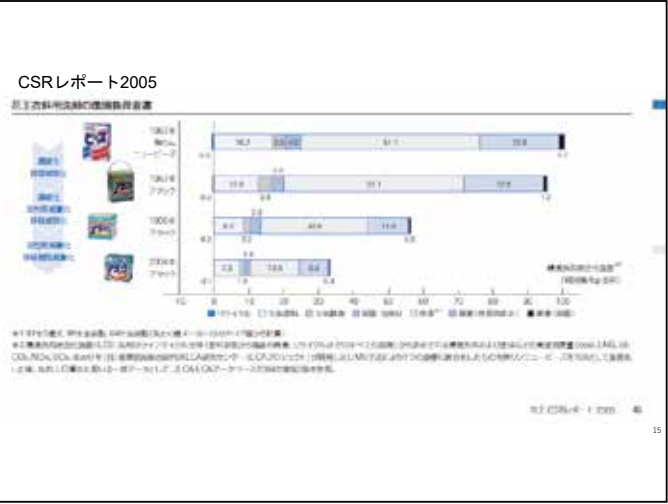
CSRレポート2005

製品が環境に与える影響をトータルで考え、
環境により負荷の少ない商品の開発に努めています。

環境・社会・経済の持続可能性の推進は、環境・社会・経済の持続可能性の推進に貢献する製品・サービスを通じて実現されます。

環境・社会・経済の持続可能性の推進は、環境・社会・経済の持続可能性の推進に貢献する製品・サービスを通じて実現されます。

環境・社会・経済の持続可能性の推進は、環境・社会・経済の持続可能性の推進に貢献する製品・サービスを通じて実現されます。



サステナビリティデータブック2019

LCAを用いた製品の環境影響評価

花王は、製品がさまざまな環境側面に及ぼす影響を包括的に評価しています。東京都市大学環境学部 伊坪徳宏教授の助言を得て、環境影響を統合して数値化できるLIME2※（第2版日本版被害算定型影響評価手法）を用いています。この手法により複数の環境側面を一括して評価でき、たとえばCO2排出量が少なくても水資源への影響が大きい、などの問題点を洗い出すことができます。花王は、主要な35製品分類について環境影響評価を実施し、環境側面のバランスについて把握しています。その結果を製品開発に役立てています。

2-5 三井住友信託銀行株式会社

フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー

金井 司委員

報告日:2019 年 11 月 14 日(第 4 回 CSR 研究会)

「三井住友トラスト・ホールディングスの『インパクト創出』を目指した経営とポジティブインパクト・ファイナンス」

【金融コンセプトとしての ESG の進化】

- 2006 年の国連責任投資原則（PRI）公表以来、ESG 投資は拡大を続け、現在では世界で 3,000 兆円を超える残高まで広がった。
- 2012年には保険業界を対象とする持続可能な保険原則（PSI）、2019年には銀行業界を対象とする責任銀行原則（PRB）が公表された。
- ESGを根本理念に据えた「サステナブル金融」は現在では金融界全般に広がり、さらなるインパクトが期待されている。

【責任銀行原則(ESGからImpactへ)】

- 2006年の国連責任投資原則においては、ESGという言葉が出てきた当初であったので「インパクト」という言葉はなかった。しかし、2019年の責任銀行原則においてはインパクトが中心的な考え方となっている。

【UNEP FIのポジティブインパクト・ファイナンス原則】

- 責任銀行原則の前提となったのは、国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）による「ポジティブインパクト・ファイナンス原則」である。これは、責任投資原則および持続可能な保険原則にはインパクトの概念が含まれていないことから、それらの補助原則として保険にも運用にもインパクトを使って欲しいという意味合いが込められている。
- ポジティブインパクト・ファイナンス原則による定義によれば、ポジティブインパクトとは、持続可能な開発の 3 つの側面（経済、社会、環境）のいずれかにおいて潜在的なマイナスの影響が適切に特定・緩和され、なおかつ少なくとも 1 つの面でプラスの貢献をもたらすこととなっている。すなわち、ネガティブインパクトの緩和、ポジティブインパクトの増加が同時に求められているのである。

【Impact金融の2つのルート(イメージ)】

- SDGsの目的は「持続可能な社会の構築」、ESGの目的は「経済主体である企業の行動変革」である。投資家・金融機関は、ESGを投融資判断に組み込みリターンを追求するESGインテグレーションの観点から、前者を長期的なダウンサイドリスク抑制、後者を中長期的な非財務分析を通じた

経営基盤分析の手段として捉えている傾向が強い。

- 一方、インパクト金融の狙いはSDGsにある。そのルートは2つあり、SDGsに貢献する取り組みに直接お金を流し込む仕組み（プライベートエクイティ、プロジェクトファイナンス、グリーンボンド等）、企業の行動変革を通じたSDGs達成への貢献（上場株式投資、資金使途のない融資等）である。後者は通常の投資・融資にインパクトを取り込むということに他ならず、融資であれば審査基準に取り入れるということになる。

【企業活動がSDGsに与える影響（インパクト）の2面性】

- ネガティブインパクトとポジティブインパクトは不可分であり、企業においては両方が混在する。ネガティブからポジティブへの移行（トランジション）を促すのがインパクト金融の本質である。移行先であるポジティブな企業、企業活動は、今は無理でも将来成し遂げたい理想の領域であり、当然ハードルは高くなる。欧州のタクソノミーは、そのように理解すべきではないかと考えている。

【三井住友トラストのサステナビリティに関する取り組み】

- 三井住友トラスト・ホールディングスでは、サステナビリティに関し、「マテリアリティ・マネジメント、ビジネス戦略、投資家への訴求」の3つの柱を設けている。それらについて情報開示を踏まえたうえで、投資家による評価をモニタリングしている。
- マテリアリティ・マネジメントにおいては、「インターナル・エンゲージメント」と呼ぶプロセスを取り入れている。サステナビリティ推進室が疑似投資家となり、外部投資家の評価手法を用いて、社内に対するエンゲージメントを行う。このプロセスを通じたマテリアリティ項目のレベルアップが、実際の投資家からの評価につながると考え取り組んでいる。

【サステナブル金融ビジネスのラインアップ】

- 2003年からESG投資を開始した。環境金融や「With you」、超高齢社会問題といったテーマ別で行ってきており、現在は5大テーマ（気候変動、自然資本、環境不動産、サステナブル投資、超高齢社会問題）に整理している。
- 加えて、トータルソリューションサービスという観点から、ポジティブインパクト・ファイナンス、ESGについてのアドバイスやコンサルティングを行っている。

【三井住友トラスト・ホールディングスの価値創造プロセス】

- インパクトとは、6つの資本を活かし、ビジネスモデルを通じて創造する価値である。インパクトにより最大化されたステークホルダーの価値は、6つの資本に還元されていく。この還元のプロセスのマネジメントが、大きなポイントである。
- 資本とインパクトの関係性や資本への還元を分析するため、銀行のリスク管理のフレームワーク「リスクアパタイト・フレームワーク（RAF）」を導入している。

【マテリアリティの再定義:ESGと経営の完全一体化】

- 財務的リターンにつながるのは財務的視点によるビジネスであり、投資家も従来の考え方に基づき財務的視点によるリスクを重要視してきた。今般、当社はマテリアリティの概念を見直し、価値創造プロセスに影響を与えるすべての事象と整理した。すなわち新しいマテリアリティは、非財務的視点によるビジネス機会やリスクと財務的視点によるリスクを統合したものであるとした。
- このAとBを実質的に統合したマテリアリティ・マネジメントの高度化に加え、図表内Aの非財務的視点によるビジネス機会をいかに収益事業化するかが、今後の最大のテーマである。

【ステークホルダーの「その先」を見るのがインパクト】

- ビジネスにおいては、顧客にとってのポジティブインパクトの最大化、ネガティブインパクトの最小化を目指す。同時に、顧客の「その先」、すなわち顧客（アプローチ①）が社会（アプローチ②）に対してどのようなインパクトをもたらしているのかを把握することも重要である。顧客（アプローチ①）と社会（アプローチ②）を同時にみていくことをインパクトベースのビジネスと考えていきたい。対法人・個人いずれのビジネスにおいても重要であり、2020年4月からの中期経営計画における最大のテーマになってくると考えている。
- 顧客（アプローチ①）にとってのネガティブインパクトが、社会（アプローチ②）にとってはポジティブインパクトになる場合がある。持続可能な社会の形成につながるのであれば、リスクを認識したうえで行動することもあり、ビジネスモデルとして大きな変革になる可能性が考えられる。

【「顧客のその先を見る」をビルトインした信託銀行業務】

- 「顧客のその先を見る」のは、信託銀行が従来から持つ考え方と近い。例えば年金信託では、直接対応する企業の担当者の先にいる年金受給者（従業員）を見ている。証券代行業務においても、直接対応する企業の先にいる株主も同時に見ている。信託銀行の持つ従来からの考え方を更に発展させていこうというのが今回のインパクトにおける取り組みである。

【インパクト投資の考え方】

- 投資家として、運用会社としてベストなポートフォリオの顧客への提供が我々のビジネスと考えてきた。ただ、投資家は経済的なリターン以外のものも求めており、経済的リターン一辺倒のポートフォリオの提供が必ずしもベストなサービスとは言えない状況が生まれ始めているのではないかという思いがある。このことは個人投資家に特に当てはまるが、機関投資家も、社会的なリターンの追求ということで自分のお金を有効に活用してほしいと思っており、そうした新しい受託者責任の概念が注目されていることに留意する必要があるだろう。
- 経済的なリターンを追求しないという意味ではないが、社会的なリターンも追求することによって、最終的に社会を持続可能なものにするというのは、インパクトの流れの中の重要な要素になるが、我々自身がこの新たな潮流に対応できないでいると、インパクトチェーンを遮断してしまうことになる。いかに社会的なリターンを通常の運用の中に織り込んでいくのかということは、重要なテーマだと改め

て考えている。

【融資業務におけるポジティブインパクトの創出】

- 融資業務においてもポジティブインパクトの創出に取り組んでいる。借入先の企業によるポジティブインパクトの最大化、ネガティブインパクトの最小化は、預金者に対する社会的リターンの提供である。そういった融資のスタイルが出来ないかと考えて開発されたのがポジティブインパクト・ファイナンスである。

【不二製油グループ本社様との取り組み】

- 2019年に実施した不二製油グループ本社に対するポジティブインパクト・ファイナンスでは、同社のサプライチェーン上流、中流、下流におけるポジティブインパクト、ネガティブインパクトを特定し、最大化と最小化についての目標を設定した。それらのコミットメントを融資契約に織り込んでいる。同社はこの取り組みを情報開示している。
- 資金用途を特定しない融資としては世界初の取り組みで、今後の拡大を検討している。この取り組みはインパクトベースの経営に繋がるものと考えており、いずれは、通常の融資の中に同様の取り組みが含まれるのが理想だと考えている。

【UNEP FIが発表したさまざまなツール】

- UNEP FIがインパクト投資に関して複数の補助ツールを発表している。資金用途を指定しない投融資のフレームワークや、不動産投資用のフレームワーク、インパクトを再考する解説書等がある。

【インパクト領域特定に活用したインパクトレーダー】

- 2018年、UNEP FIは「インパクトレーダー」を発表した。環境・社会・経済の3側面において22のインパクト・カテゴリーを設け、それぞれのポジティブインパクト、ネガティブインパクトを分析できるようにした。不二製油グループ本社のインパクト特定においては、インパクトレーダーを基に議論を行った。
- インパクトの先に来るのが、例えばSDGsの169のターゲットのKPIといったもので、その手前に来るものがインパクトレーダー「インパクトの領域特定用のツール」と考えてもらってよいのではないかな。
- UNEP FIのワーキンググループには、三井住友信託銀行を含む各国の銀行が参加し、インパクトレーダーの活用について議論している。実際の融資活動にインパクトを取り入れるためツールづくりに取り組んでいるところである。

以上



三井住友トラスト・ホールディングスの「インパクト創出」を目指した経営とポジティブインパクト・ファイナンス

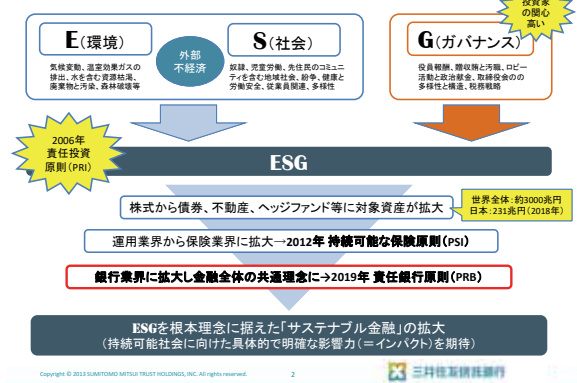
2019年11月14日

本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、商品勧誘を目的としたものではありません。
記載されている情報は、各種情報源から入手、加工したものであり、正確性と完全性を保証するものではありません。
本資料に記載されている内容については将来見解の変更もありません。

Copyright © 2019 SANWATO MITSUBI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友信託銀行

金融コンセプトとしてのESGの進化



責任銀行原則 (ESGからImpactへ)

2006年4月 責任投資原則 (PRI)に署名



2019年9月 責任銀行原則 (PRB)に署名



ESG

←中核思想→

Impact

責任銀行原則

1. Align our business strategy with society's goals as expressed in the SDGs, Paris Climate Agreement and other frameworks
2. Continuously increase our positive impacts while reducing our negative impacts
3. Work responsibly with our clients and customers to create shared prosperity for current and future generations
4. Consult, engage and partner with relevant stakeholders to achieve society's goals
5. Implement commitments through effective governance and setting targets for our most significant impacts
6. Commit to transparency and accountability for our positive and negative impacts, and our contribution to society's goals

Copyright © 2019 SANWATO MITSUBI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

3

三井住友信託銀行

UNEP FIのポジティブインパクト・ファイナンス原則



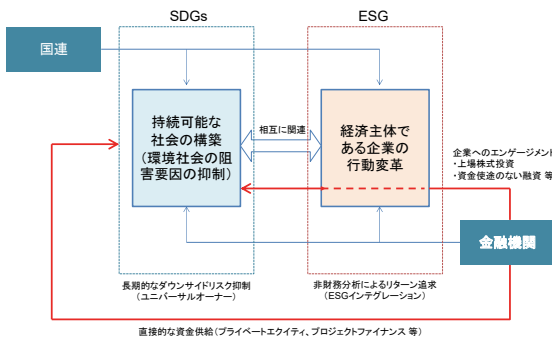
- 01 定義**
ポジティブインパクトとは持続可能な開発の3つの側面(経済、社会、環境)のいずれかに於いて潜在的なマイナスの影響が適切に特定、緩和され、なおかつ少なくともそれらの一つの面でプラスの貢献をもたらすこと。
- 02 フレームワーク**
銀行や投資家は、投資先のポジティブインパクトを特定しモニターするための十分なプロセス、方法、ツールが必要である。
- 03 透明性**
銀行や投資家は透明性の確保と情報開示が求められる。
✓ 投資先が重要視したポジティブインパクトについて(原則1)
✓ 適格性を判断し、影響をモニターし検証するために確立されたプロセスについて(原則2)
✓ 投資先が達成したインパクトについて(原則4)
- 04 評価**
銀行や投資家は提供するポジティブインパクト金融は、意図するインパクトの実現度合いによって評価されなければならない。

Copyright © 2019 SANWATO MITSUBI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

4

三井住友信託銀行

Impact金融の2つのルート (イメージ)



5

三井住友信託銀行

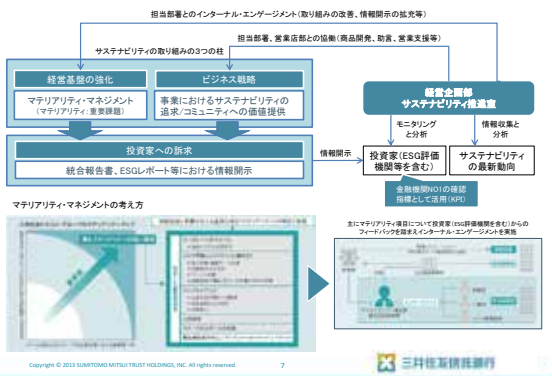
企業活動がSDGsに与える影響 (インパクト) の2面性



6

三井住友信託銀行

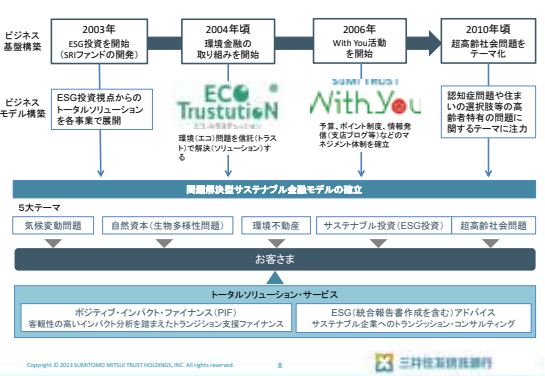
三井住友トラストのサステナビリティに関する取り組み



7

三井住友信託銀行

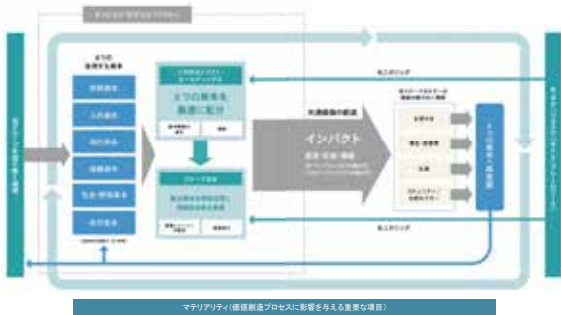
サステナブル金融ビジネスのラインアップ



8

三井住友信託銀行

三井住友トラストホールディングスの価値創造プロセス

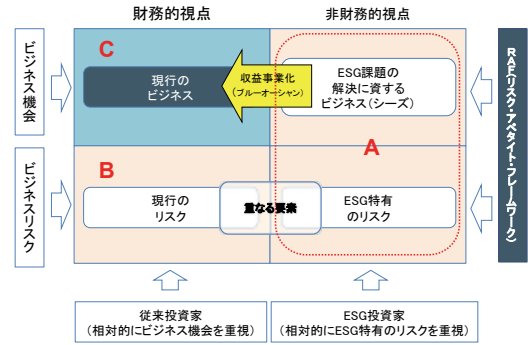


Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

9

三井住友信託銀行

マテリアリティの再定義：ESGと経営の完全一体化

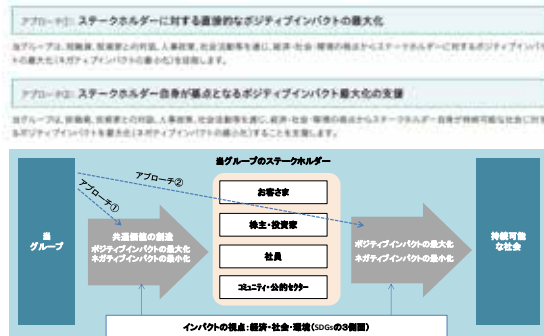


Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

10

三井住友信託銀行

ステークホルダーの「その先」を見るのがインパクト

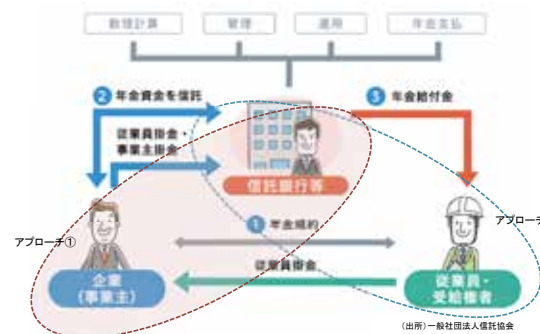


Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

11

三井住友信託銀行

「顧客のその先を見る」をビルトインした信託銀行業務

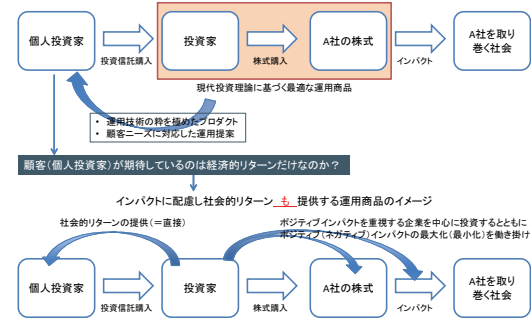


Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

12

三井住友信託銀行

インパクト投資の考え方

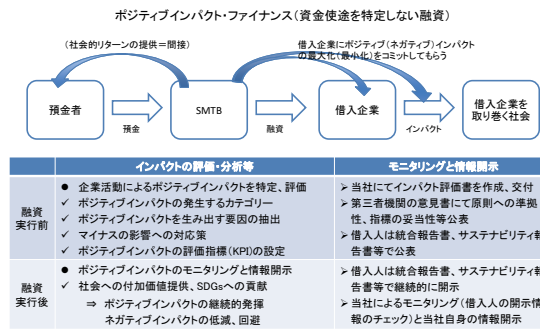


Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

13

三井住友信託銀行

融資業務におけるポジティブインパクトの創出

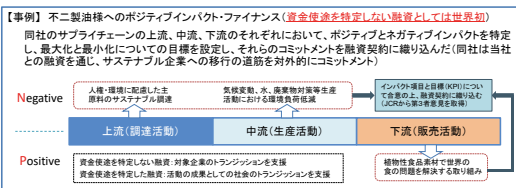


Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

14

三井住友信託銀行

不二製油グループ本社様との取り組み



Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

15

三井住友信託銀行

UNEP FIが発表したさまざまなツール



Copyright © 2013 SANWATO MITSU TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

16

三井住友信託銀行

インパクト領域特定に活用したインパクトレーダー



UNEP FI(国連環境計画金融イニシアティブ)
が公表したインパクトレーダー



マクロ目標
(SDGs)をミクロ
目標(財務)に
変換するツール

人々のニーズ(社会側面)

水
食糧
住居
健康・衛生
教育
雇用
エネルギー
移動手段(モビリティ)
情報
文化・伝統
人権と人の安全保障
正義・公正
強固な制度、平和、安定

環境条件・制約(環境側面)

水
大気
土壌
生物多様性と生態系サービス
資源効率・安全性
気候
廃棄物

経済的機会(経済側面)

経済的平等
包括的で健全な経済

Copyright © 2013 SUMITOMO MITSUBI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

17

三井住友信託銀行

ありがとうございました

Copyright © 2013 SUMITOMO MITSUBI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

18

三井住友信託銀行

2-6 オムロン株式会社

サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部長

松古 樹美氏

報告日:2019年11月14日(第4回CSR研究会)

「オムロンにおけるサステナビリティの取り組み」

【オムロンの事業】

- FY18末時点でオムロンは制御機器事業が売上の約半分を占めており、工場の自動化（ファクトリーオートメーション）を中心に取り組んでいる。また、売り上げの約13%を占めるヘルスケア事業は、世界シェア約5割の血圧計事業を含み、B to Cの事業を展開しているなど、多角化しておりビジネスモデルもそれぞれに異なる。なお売上の約15%を占めていた車載事業は、2019年他社に譲渡した。

I. オムロンのサステナビリティ取り組みの特徴

【サステナビリティ推進は企業理念の実践】

- グローバル化が進む中で、より一層の一体化と求心力の向上を目指して「企業理念」を2015年に改定。「よりよい社会」を実現させるための価値観をグローバル社員が共有できるようにした。
- 企業理念の浸透を進めるなかで、サステナビリティを企業理念の実践と位置付けた。そして2017年からの中期経営計画（VG2.0）と一体化させた。

【サステナビリティ重要課題を中期経営計画に統合】

- オムロンの中期経営計画は、企業理念に基づき、社会的課題を解決することを目指すもの。業績目標はその結果であり、その達成のために「注力ドメインの再設定」等の「戦略」を打ち出し、その実現に必要な「機能」として、人財マネジメント、ものづくり・環境等を挙げている。
- 中期経営計画との統合にあたって、サステナビリティ重要課題・目標を「事業を通じて解決する社会的課題」、「ステークホルダーからの期待に応える課題」の2軸で設定した。前者が中期経営計画の「戦略」、後者が「機能」にあたる。
- サステナビリティ重要課題・目標を達成することは、中期経営計画の達成に繋がり、結果として企業価値が高まると捉えている。また、社会的課題解決を目指す中期経営計画は、SDGsに貢献する。

【サステナビリティ・マネジメント構造、経営のコミットメント】

- 2017年、取締役会はサステナビリティ方針を設定し、サステナビリティ重要課題への監視・監督機

能を果たすとしている。

- 執行部門は取り組みを実行し、執行会議で目標設定、見直し等を議論し、取締役会に報告する。執行部門には、業績目標とサステナビリティ目標の双方の達成が求められている。
- 社内取締役および執行役員の中長期業績連動報酬に第三者機関の調査に基づくサステナビリティ指標を組み込んでいる。

【社内外ステークホルダーとの対話】

- 社員の参画という観点では、企業理念に基づいた業務など取り組みを互いに称え、共鳴する場としてTOGA（The Omron Global Awards）を展開している。また社内コミュニケーションとしては、社長メッセージの発信、研修、社内向けウェブサイト等がある。
- 社外コミュニケーションについては、ESG説明会や統合レポート、ウェブサイトでの情報発信と同時に、投資家をはじめとするステークホルダーやESG評価機関などとのエンゲージメントを踏まえ、外部ステークホルダーの声を社内の取り組みの進化に活かしている。

Ⅱ. サステナビリティの取り組みに関する目標設定と進捗報告

【サステナビリティ目標設定について】

- 本研究会の目的である、社会的価値や非財務情報に関する目標、KPI、見える化については、我々も試行錯誤しながらチャレンジしている。
- サステナビリティ課題としている2軸「事業を通じて解決する社会課題」、「ステークホルダーからの期待に応える課題」に関するサステナビリティ目標の設定にあたっては、定量及び定性いずれも可とし、結果目標だけでなくプロセス目標でもよしとした。また、社会的価値の拡大につながるもの、社員にとって分かりやすく、ポジティブでモチベーション向上につながるものと考え、よって、グローバル共通で、オムロンならではの取り組みであることも考慮した。
- 一般的に投資家の観点からは、比較可能性の高い項目での定量目標や企業価値ないし財務業績との数字による紐づけ、アウトカムの観点からのKPIなどが望ましいと言われる。しかし、目標を定量化・客観視しやすいものに設定し（外部にとつての）わかりやすさを追求することより、オムロンとして取り組むべき狙いを達成にすることを優先し、今中期経営計画期間については現状のような目標設定としている。

【サステナビリティ課題①：事業を通じて解決する社会的課題】

- 「事業を通じて解決する社会課題」は、現中期経営計画策定時に掲げた4つの注力ドメインから、事業を通じた社会的課題やオムロンが貢献できる分野を踏まえて設定した。
- これは、社会的課題を解決することが事業機会となり、事業成長と業績目標達成に繋がると考えるからである。

【サステナビリティ目標と進捗(ファクトリーオートメーション)】

- 社会的価値を踏まえたサステナビリティ目標としては、「モノづくりを革新するような技術や商品を作ることを掲げている。非常に抽象的な表現ではあるが、先進国における労働力不足、技術継承の問題、モノづくりが高度化・多様化する新興国における人材不足の問題に対応できるような技術創出を目指している。
- これらの社会的課題の解決を通じて事業成長するための価値創造コンセプトをi-Automation!と呼び、展開している。サステナビリティ目標の進捗についても、このコンセプトに沿った実行状況としての具体的な商品を示すことで報告としている。
- 関連するSDGsとして、目標9および8の一部を挙げたが、オムロンが現在捉えている社会的課題は必ずしも169のSDGsの課題そのものではない。また進捗もアウトプットレベルで報告している。SDGsをベースに社会的価値を測定する評価機関が現れはじめているが、どのような表現であれば評価しやすいか、また評価方法や対象をどうしていくべきか、よく対話していく必要があると考える。

【サステナビリティ目標と進捗(ヘルスケア)】

- ヘルスケア領域では、年間2,500万台の血圧計販売台数を目標の一つにしている。高血圧由来の脳疾患・神経疾患の増加を我々の解決すべき社会的課題と捉え、できるだけゼロに近づけることを目指している。新興国でも生活習慣病が増加しており、家庭で血圧を測る文化をさらに広めたいため、全世界で数多く販売することをサステナビリティの目標の一部としている。
- この目標は数値で測定可能だが、この達成と財務結果との関連性の説明や、社会的価値（アウトカム）の設定、また今後ビジネスモデルを進化させていく場合に伴うリスクや影響などをどう表現していくか、などは今後の課題であろう。

【サステナビリティ課題②:ステークホルダーの期待に応える課題】

- 「ステークホルダーからの期待に応える課題」は、ステークホルダーによる期待にオムロンの中期経営計画遂行への必要性を加味し、約20の目標を設定している。
- 例えば人財アトラクションにおいて、「エンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速」を目標としている。オムロンにとってエンゲージメントサーベイは、経営による社員に関する課題発見と解決を目的としていることを踏まえ、実施率や満足度といった説明しやすい定量目標ではなく、PDCA加速というプロセス目標を置いた。

【社会的価値を検討する上での今後の課題(例)】

- 経済的な投資リターンの最大化を求める投資家にとって、財務情報だけでなく、一定の時間軸を経て売上や利益など、経済的な価値につながる非財務情報は重要になってきている。それらの情報も踏まえて、投資家はファイナンス上の「企業価値」をはじき、市場は株価をつけていると考えられる。
- 一方で、実際に投資家が投資判断に組み込むことができる非財務情報とは、経済的価値に換算

しうるfinancially materialな情報である。時間軸という要素を別にしても、現在、企業が直面している様々な課題への対応や将来の事業機会といった、企業が株主を含む様々なステークホルダーの要請に応え、役割を果たし、企業理念に基づいて企業として持続的に成長していくために必要と考えて行う取り組みには、必ずしも投資家が現時点の投資判断に組み込める非財務情報として表現しづらいものがあるのも事実である。そのため、企業としては、「ESGの取り組み(及び無形資産等の価値)が(投資家が意味する)企業価値にいつ、どのように紐づくのか」との問いに概念的に答えたり、比較可能性のある定量指標のみをサステナビリティ目標に掲げるのに多少の違和感を覚えることになる。

- 企業が様々なステークホルダーとの関係の中で向上させるべき自らの価値である「企業“の”価値」と、様々な投資哲学の異なる投資家の求める「企業価値」が常に一致している必要はないと考えるが、最大限重なるものになるように、投資家と企業双方が、互いの共通言語を見出し、エンゲージメントをしていくことが今後肝要となろう。その際、互いが理解しうる社会的価値の表現方法として、本研究会の目的である、社会的価値や非財務情報に関する目標、KPI、見える化は重要になると考える。

以上

企業活力研究所 第4回CSR研究会

オムロンにおけるサステナビリティの取り組み

2019年11月14日
オムロン株式会社
サステナビリティ推進室
エンゲージメント推進部長 松古樹美

オムロンの事業

本社

京都市下京区堀小路通堀川東入

代表者

代表取締役社長 CEO 山田 義仁

創業

1933年（昭和8年）5月10日

2019/11/1事業譲渡

SENSING & CONTROL + THINK

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

I. サステナビリティの取り組みの特徴

取り組みを推進する背景、内容及び仕組み

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

2

サステナビリティ推進は企業理念の実践

企業理念「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

3

サステナビリティ重要課題を中期経営計画に統合

企業理念

中期経営計画 VG2.0

業績目標・事業戦略

サステナビリティ重要課題

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

4

サステナビリティ・マネジメント構造

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

ステークホルダーとの様々な対話の機会

株主・投資家 顧客 サプライヤー 社会

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

II. サステナビリティの取り組みに関する目標設定と進捗報告

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

7

サステナビリティ課題①事業を通じて解決する社会的課題

- 中期経営計画で再設定した4つの注力カテゴリーでサステナビリティ重要課題を設定
- 社会的課題を解決することが事業機会となり、事業成長と業績目標達成につながる

ファクトリーオートメーション
社会的価値：世界中の人々を豊かにする
サステナビリティ目標：モノづくり革新（労働力不足や多様化するモノづくりへの対応）

ヘルスケア
社会的価値：世界中の人々の健康で豊かな生活へ貢献
サステナビリティ目標：脳・心血管疾患対策、喘息重症化対策

モビリティ
社会的価値：世界を安全、安心、快適、グリーンにする
サステナビリティ目標：交通事故の削減、自動車の環境負荷低減

エネルギー・マネジメント
社会的価値：世界の持続可能性を高める
サステナビリティ目標：再生可能エネルギーの普及

(*) 現中期経営計画策定時（2017.4）のドメイン

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 8

サステナビリティ目標と進捗（ファクトリーオートメーション）

解決すべき社会的課題	● 労働力不足（先進国での労働人口減少と新興国での熟練者不足等） ● 高度化、多様化するモノづくりへの対応
2020年度の目標	注力4業界における“Automation+”を実現する新製品の創出 →モノづくり革新の創出後継者へ
2018年度の進捗	顧客顧客との共創を通じて、革新的なアプリケーションや新商品を創出。モノづくり現場を革新中 ● Integrated：高速高精度モーション制御の進化と共に熟練技能者を代替する“遠隔操作”の提供 ● Intelligent：モノづくり現場のデータを活用し、熟練者のノウハウ継承や現場改善に貢献するIoTサービスの提供開始 ● Interactive：単純作業を代替し、人と機械が協調するフレキシブルな生産現場を実現する協働ロボットを開発
事例	● 3つの「下」の進化で生み出れたと評価されることにより、多様な技術向上およびバージョンアップを通じた高い経済生産性を達成する

関連するSDGs

9.2	包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用およびGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。 ※労働生産性向上については同割合を把握される。
9.5	2030年までにイノベーション促進を図ることや100万人当たりの研究開発従事者数を大幅に増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させるなど、開発途上国を主とする多くの産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる。
8.2	高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことにより、多様な技術向上およびバージョンアップを通じた高い経済生産性を達成する。

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 9

サステナビリティ目標と進捗（ヘルスケア）

解決すべき社会的課題	● 脳血管疾患対策・心血管疾患対策の強化 ● 高齢化に伴う生活習慣病の予防・治療
2020年度の目標	● 脳・心臓疾患対策：2,500万人/年 ● がん検診を普及的に実施できる診断技術の確立 ● ネットワーク型診断システムの実現：700万人/年
2018年度の進捗	● 脳・心臓疾患対策：脳血管疾患対策の強化 ● がん検診を普及的に実施できる診断技術の確立 ● ネットワーク型診断システムの実現：700万人/年

関連するSDGs

3.d	すべての国々、特に開発途上国の国家・世界規模な健康リスクの早期警告、リスク緩和およびリスク管理のための能力を強化する
3.4	2030年までに、非感染性疾患（NCD）による早期死亡を、予防や治療を通じて3分の1減少させ、精神保健および福祉を促進する。
3.8	すべての人々に対する財政保護、質の高い基礎的なヘルスケアサービスのアクセス、および安全で効果的な、かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンのアクセス提供を含む、ユニバーサルヘルス・カバレッジ（UHC）を達成する。

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 10

サステナビリティ課題②：ステークホルダーの期待に応える課題

- 自社の中期経営計画の遂行に不可欠で、かつステークホルダーからの期待の高い項目から、注力すべき11の重要課題を抽出し約20の目標を設定
- 目標達成を通じて自社の事業リスクを回避するだけでなく、コスト削減やレピュテーションの向上、事業成長の機会創出にもつながっていく

《重要課題》	《サステナビリティ目標と進捗の例》
人財	社会的価値：事業を通じて社会的課題を解決するイノベーションを牽引するリーダーと多彩な能力を保有し発展する人材の創出を実現 2020年目標/KPI：エンゲージメントサーベイ（従業員意識調査）実施によるPDCA加速 2018年度の進捗：エンゲージメントサーベイグローバルでのサーベイ回答率 84.3% 結果をもとに組織単位で課題を特定、対応策を実施中
ものづくり	社会的価値：温室効果ガス排出量削減による低炭素社会を実現することで持続可能なものづくりを実現 2020年目標/KPI：①環境貢献度：生産拠点のCO2排出量 ②温室効果ガス排出量削減：4%削減（2016年度比） 2018年度の進捗：①環境貢献度：1,055千トンCO2 > 生産拠点のCO2排出量：193千トンCO2 ②2020年度までに4%削減アクションプランの策定完了、2018年度に前倒し実施
リスクマネジメント	● 誠実で公正な事業活動 ● 情報セキュリティ・個人情報保護

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 11

今後の課題（例）

- 株主・投資家にとつての「企業価値」は、その他ステークホルダーや当事者である企業が目指す「企業」の「価値」とイコールになっているか？
- 「社会的価値の創出が経済的価値の創出につながり、結果として「企業価値」が向上する」となるには何が必要か？
- 現時点での投資判断に結びつく非財務情報（financially materialな情報）とそれ以外の非財務情報とは？
- 「ESGの取り組み（及び無形資産等の価値）が企業価値にいつ、どのように紐づくのか」との問いに期待される答えは何か？
- （非財務情報に関する目標やKPIなどの）比較可能性、定性・定量問題、金額換算・・・誰の為の目標設定か？

等

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 12

（参考）企業価値に関する考察

株主・投資家にとつての「企業価値」
＝その他のステークホルダーにとつての「価値」
＝当事者である企業自身にとつての「価値」という等式は成り立つか？

企業「の」価値 = ? = 企業価値

顧客
ビジネスパートナー、サプライチェーン
地域・環境・社会
従業員
経営陣
投資家株主

企業理念を
実践する
企業としての価値

両者を近づけていくための投資家、企業双方にとってのチャレンジは？

（出所）研究会議論の参考として筆者作成

Copyright: 2019 OMRON Corporation. All Rights Reserved. 13



2-7 株式会社日立製作所

サステナビリティ推進本部 企画部 部長

増田 典生委員

報告日：2019年12月16日（第5回CSR研究会）

「日立のサステナビリティ戦略のご紹介 ―社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営の具現化に向けて―」

1. 日立のSDGsへの取り組み ―日立サステナビリティ戦略について―

【サステナビリティ戦略の方針】

- 非財務価値に関する長期戦略を策定すべく、2017年度にサステナビリティ戦略を開始した。SDGsを取り入れたのは、日立の社会イノベーション事業の目的・ゴールとSDGsの目的・ゴールは一致するものであるという考えに基づいている。単なるソーシャルグッドな取り組みを考えるのではなく、SDGsを経営戦略・事業戦略の中心に置き、そこから事業を考えるというものである。
- 2019年5月10日、2021年までの3年間の中期経営計画を発表し、今後3年間、日立は社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営を進めるとした。非財務価値に本格的にフォーカスしたのは今回中計が初めてである。
- サステナビリティ戦略の方針では、SDGs等で示されるグローバルな社会・環境課題の解決を通じて、持続可能な社会を実現し「人々のQuality of Life（QOL）の向上」を目指すことが、社会イノベーション事業の目的であるとしている。それは、日立の収益と持続的成長の源泉でもある。
- サステナビリティ戦略の具体的なアクションプランとして4つ挙げている。1つ目は、新たな経済・社会・環境価値の創出をすること（事業機会の創出と伸長）。2つ目は、ネガティブインパクトの低減により強靱性を高めていくこと（事業リスクの明確化と対応）。3つ目は、財務面とESGを組み合わせることで企業価値を評価する傾向の強まりとともにそれらの取り組みを積極的に情報開示すること。4つ目は、中期経営計画（2019年5月）にサステナビリティ視点を取り込むこと。
- 財務面に組み込んだ非財務面の情報開示は、CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）はじめ経営幹部も重要視しており、同時に社外取締役からの要望も高い。

【サステナビリティ戦略の推進体制】

- 2017年にサステナビリティ戦略を立ち上げた際に現在の推進体制を構築した。
- 最上位にあたる「サステナビリティ戦略会議」は、社長をトップとした会議体で、年に2回開催している。
- 実務方では、サステナビリティ戦略会議の下に位置づけられる「サステナビリティ推進委員会」が重要な会議である。全事業部門や主要グループ会社の事業企画、経営企画の本部長クラスで構成

されている。サステナビリティ、ESG、SDGsに事業がどう向き合うか、事業が社会・環境価値をどう生み出すのか、どのようなリスクがあるのか等を審議している。

- その他に、「エコマネジメント委員会」、「グローバルCSRミーティング」、「CSRコーポレート会議」を実施している。
- これら5つの会議をサステナビリティ推進本部が事務局として担当している。

【これまでの主な取り組み】

- 1年目の2017年度は、サステナビリティ、SDGs、ESGを理解するフェーズであった。社内ワークショップやニュースレターの発行等を行った。また、事業部門と連携し主要事業とSDGsの関わりについて整理した。そのうえで、SDGsに特化した形での報告書（日立SDGsレポート）を日英版で約1万部発行した。
- 2年目の2018年度は、事業が創出する社会・環境価値、リスクの明確化に取り組み、価値を可能な限り定量的に算出した。また、事業が社会・環境に及ぼし得るネガティブインパクトとその対応策を明らかにした。加えて、サステナビリティ戦略を2019年度から始まる新中期経営計画にどこまで組み込むか、経営企画部門や経営幹部と検討した。
- 3年目の2019年度は、中期経営計画を発表した。現在は、社会・環境価値といった非財務価値の見える化、評価手法の構築に取り組んでいる。また、9月には、日立としては初めてESGに特化した説明会（ESG-IR）を実施した。

【日立の経営・事業戦略とSDGs】

- 2017年度、日立の事業とSDGsの関連性を整理した。SDGsの17目標のうち11目標に絞って取り上げ、「企業活動全体で貢献する目標（Corporate Commitment）」と「事業戦略で貢献する目標（Business Strategy）」の2段階構えで構成している。関連性の整理にあたっては、日立ヨーロッパなど欧州をはじめとした海外メンバーと議論を重ねた。
- 「企業活動全体で貢献する目標」が、「事業戦略で貢献する目標」を包括する形にしている。これは、各事業部門においても、「企業活動全体で貢献する目標」を意識して欲しいという考えからである。例えばヘルスケアの事業を展開する際には、人材育成、エンジニア育成、ジェンダー平等、働きがい、経済成長も考え、製造物の責任も負い、気候変動にも対応して、ステークホルダーとのパートナーシップを組んで取り組むという意味である。
- 2018年3月、ブリュッセルで例年行っているステークホルダーダイアログにおいて、欧州委員会やサステナビリティ先進企業を対象に、事業とSDGsに関する整理を説明した。
- 良い評価と課題の指摘が2つずつあった。良いと言われたのは、17目標全てにフォーカスせず絞っている点である。また、Business StrategyとCorporate Commitmentという捉え方は、分かりやすくクリアだと評価された。
- 課題として指摘されたのは、ネガティブインパクトについてである。ネガティブインパクトはどの事業においても発生し得るため、対策とともに明確化し、情報開示するよう助言を受けた。また、ソーシャルイ

ンパクトの測定方法も課題として挙げられた。

【事業とSDGsの関わり事例】

- 例として水環境ソリューション（水の少ないところで使用される、海水の淡水化システム）が挙げられる。水汲みが不要になることによる子どもたちの教育機会拡大、真水供給による感染症防止、医療費削減等につながっており、SDGsのターゲット番号まで落とし込んでまとめている。事業規模としては小さいが社会・環境価値は大きい。そのため、規模の小さい事業部門については、経済価値だけでなく社会・環境価値も評価指標に含まれることがモチベーション向上に繋がることも考えられる。
- 他の例としては、スマートマニュファクチャリング事業が挙げられる。熟練工のノウハウの見える化による技術伝承や多品種少量生産で高効率生産、マスカスタマイゼーションを実現する次世代ファクトリー構築などのスマートマニュファクチャリング事業を独自のIoTプラットフォームで展開している。

【企業活動全体で貢献する目標】

- 社会・環境・経済価値というトリプルボトムラインを三角形で表すとすると、事業単位で見れば、正三角形ではなく、一辺が長かったり短かったり（＝ある価値が高かったり低かったりする）いびつな三角形となっていることが多い。コーポレート部門の役割は、日立全体で見たときに大きな正三角形になるよう目指すことであると考えている。
- コーポレートコミットメントについては、SDGs目標4、5、8等について、コーポレート部門各部署と協議を進めている。SDGs以前から取り組んできた施策をSDGs視点で見直し、過不足を確認している。

【ステークホルダーとのエンゲージメントツール、サステナビリティの社内浸透施策例】

- ステークホルダーとのエンゲージメントツールとして、統合報告書とサステナビリティレポートを発行している。管轄部署はそれぞれ、統合報告書がブランドコミュニケーション本部、サステナビリティレポートがサステナビリティ推進本部である。統合報告書においては、近年非財務情報が増加しており、両本部始め関連部門間で緊密に連携している。
- 社内浸透策として、ワークショップやグローバルでのニュースレターの発行を行っている。

2. 2021中長期経営計画と今後の取り組み

【2021中期経営計画と3つの価値、非財務価値を重視する経営の具現化】

- 2019年5月に発表した中期経営計画において3つの価値（社会価値、環境価値、経済価値）を重視するとしており、事業が創出する非財務価値（社会価値・環境価値）の見える化の取り組みを進めている。

- 事業が創出する非財務価値（社会価値・環境価値）の見える化の目的は3つある。
- 目的の1つ目は、「お客様への事業価値訴求の差別化」である。スペックや価格とは違う面で、製品・サービスの差別化となる。お客様、及びお客様の先にある社会に与える社会・環境価値を、定量的な表現を含めロジカルに訴求できる仕掛けを目指している。事業部門のCEOとグループ会社社長に対する説明をほぼ終え、取り組みへの期待・課題を受け取っている。「非財務価値を業績評価にも取り込むべきではないか」、「財務と非財務がトレードオフになった場合、経営の優先度として財務に偏らないか」、「お客様とも非財務価値を共有できる社会になるべきではないか」、「そうはいつでも過度に現場に負荷が掛かりすぎないように」等という意見があった。
- 目的の2つ目は、「事業戦略会議等での審議で活用」である。従来の事業戦略会議は、翌年度に向けた財務面での戦略を検討する会議であったが、今後は、中期経営計画で示した3つの価値重視の経営の具現化に向けて非財務面についても議論する予定であり、そのためのガイドラインとして活用できればと考えている。
- 目的の3つ目は、「投融資判断時での活用」である。昨年度から、投融資の伺い書に、「案件がESGやSDGsにどう貢献するのか」記入する欄を設けた。この欄に書き込む際に参照できるガイドラインにもしたい。
- 事業が創出する非財務価値（社会価値・環境価値）の見える化については、まず主要部門でフィジビリティスタディを行い、実現可能性を検証しているところである。

【非財務価値の見える化の進め方】

- 事業が創出する非財務価値（社会価値・環境価値）の見える化は3つのステップで行っている。
- 第一に、「見える化の対象事業の選定」である。例えば事業戦略会議で活用するならば、会議の審議対象となる主要事業が対象だ。
- 第二に、「社会価値・環境価値と経済価値の特定」である。候補となる価値項目をサステナビリティ推進本部であらかじめリスト化し、事業部門にはリストに基づいて特定してもらうことにした。候補となる項目は、社会価値・環境価値それぞれ幾つかのキーワードを抽出。価値項目の抽出には、ISO26000、国際金融公社（IFC）のガイドライン、SDGsなどを参照した。また、5名いる副社長へ当社のマテリアリティや価値についてのヒアリングも実施した。
- 第三に、「特定した価値をストーリーでまとめる」である。リスト項目に対する、ポジティブ・ネガティブインパクトを定量または定性的に整理をし、最後に、特定した価値をストーリーでまとめていきたいと考えている。直接のお客様への価値、お客様のお客様への価値、その先の社会への価値の3つに分けて整理しようとしている。例えば、直接のお客様が鉄道会社だとすると、その乗客がお客様のお客様であり、その乗客を構成する社会が最終価値である。
- ストーリーの方角性では議論がある。あるべき社会像からバックカスティングして事業を検討する方向にするか、現在の事業をベースに価値を生み出していくストーリーを展開するか。前者は理想的だが事業部門にとっての分かりやすさを考慮し、両方を視野に入れて進めることが大事だと考えている。

【ESG-IR】

- 2019年9月24日に初めてESGに特化した説明会（IR）を行い、約100名の参加があった。CEOからの挨拶の後、環境、社会（人材戦略）、ガバナンスそれぞれのパートについて説明をした。ガバナンスは社外取締役から説明した。
- 質問は環境関連が多かった。日立的CO₂削減目標は、2050年までに2010年比で80%の削減を目標としているが、カーボンニュートラル、ネットゼロの議論が進むなか、現状目標が妥当か検討の余地があると感じている。

以上

**Encouraged actions to create “Value for Society” by
corporations to achieve SDGs (Summary)**

**March 2020
Business Policy Forum, Japan
CSR Forum of JAPAN**

Contents

Executive Summary	iv
1. “Value for Society” that is encouraged to be created by corporations today	v
2. Concepts of “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society”	vii
2-1 “Value for Multi-Stakeholders”	vii
2-2 “Value for Society”	ix
2-3 Relation between “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society”	x
3. Steps to measure and evaluate activities to produce “Value for Society” by a corporation	xii
3-1 Terms concerning evaluation objects with respect to creation of “Value for Society”	xii
3-2 Actions to construct common framework to measure and evaluate activities to produce “Value for Society” by corporations	xii
3-3 Corporate efforts to create “Value for Society” and actions to measure and evaluate the outcome	xv
4. [Suggestions] Encouraging corporate creation of “Value for Society” to accomplish SDGs	xviii
4-1 Leadership by top management to create an integrated set of “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society”	xviii
4-2 Self-evaluation of the information regarding creation of “Value for Society”	xviii
4-3 Positive disclosure of information and upgrading activities to shared value type with dialogue and engagement	xix
4-4 Inviting to cooperative activities with other corporations and entities	xix
4-5 Role of stakeholders to encourage creation of “Value for Society” by a corporation	xix

Executive Summary

Preface

✓ Purpose of this paper

Based on the understanding that more contribution by corporations in achieving Sustainable Development Goals (SDGs) is increasingly encouraged among society, this paper aims to:

- Put together the framework to explain and clarify basic words and concepts concerning the creation of values through corporate activities to solve social problems including SDGs.
- Carry out research and disseminate the critical problems to be solved and the possible approaches to evaluate achievements of corporate activities as well as to invite engagement from stakeholders.

✓ Background recognition

- Whereas words and phrases relating to SDGs or Environment, Social and Governance (ESG) are widely used these days, it is not clear if the situation brings out material effects in solving social problems in environmental or social areas or not.
- Various concepts such as “Non-Financial Value,” “Social Value,” “Outcome,” and “Impact” are utilized in different ways without common clear definitions for them. This seems to have caused confusion in communication.
- Japanese corporations have traditionally placed value on behaving as social components, which brought them strong momentum to address social issues, but that may, on the other hand, possibly have disturbed potential systemic reforms to solve complicated social issues that can’t easily be achieved within the traditional social framework.
- Many Japanese firms are having a hard time finding ways to solve social issues.

1. **“Value for Society” that is encouraged to be created by corporations today**

A corporation is an entity that attracts customers by supplying goods and services that match the needs of society, and that makes profits through providing value to customers and society. The profits are to be distributed in the long run to shareholders that have provided financial capital to the corporation, after distributing some portion to other stakeholders. Based on this fundamental understanding, the up-to-date background situation as to why corporations are encouraged to create “Value for Society” is explained as follows, especially from the viewpoint of transition of the relation between a corporation and society.

1) **Accommodating customers’ needs and contributing to solve social issues**

In the period when customers’ needs and social issues are closely connected and when the relationship among corporations, their supply chains and stakeholders is not very complicated, such as the period in Japan decades after WW II, many corporations solved social issues mainly through supplying goods or services. Corporate philosophies and initial intentions of corporate founders motivated and urged such activities together with revised legal restrictions.

2) **Increased negative impact on society by corporate value chains and introduction of the concept, “Corporate Social Responsibility (CSR)”**

Especially after the 1990’s, the negative impact on society from corporate activities attracted wide global concern in the middle of the development of globalization and interconnected value chains. In these circumstances, more and more requests were raised to corporations to voluntarily and positively manage their negative impact on society and to contribute to cover external social costs through activities based on CSR, as well as to be accountable for the results of the activities.

Related Concepts, Guidelines: Corporate Social Responsibility (CSR), Global Compact, ISO 26000, Guiding Principles on Business and Human Rights, Global Reporting Initiative (GRI) Standard.

3) Attention to the reverse impact on a corporation from social issues and the following integration of the issues into corporate management

While an increasing number of corporations are trying to voluntarily and positively manage their negative impact on society regarding the problems stated in paragraph 2), some stakeholder groups have come to appreciate those corporate actions. At the same time, more attention was drawn to the effects that social issues cause on corporate operations or competitiveness. Key elements of the attention are risks and opportunities for corporate management, in which investment risks and returns are examined more intensely. The idea started to circulate gradually that social problems were actually new future business opportunities.

Related Concepts, Guidelines: Creating Shared Value (CSV), Environment, Social and Governance (ESG), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

4) Creation of “Value for Society” to contribute to solve social issues that may possibly damage sustainability in society and businesses

Overviewing the transition from 1) to 3), the 3 phases are best considered to be piled up layer upon layer.

It has been commonly recognized that social problems are high risk elements in promoting business activities that can hinder further growth. Whereas central and local governments, international organizations and NGOs have tackled social issues in the past, other entities including investors, financial entities and non-financial businesses are now encouraged to take a significant part in solving social issues as well.

Corporations are now urged not only to gain profits by providing value to their customers and society grounded in their traditional purposes, but also to create “Value for Society” by significant contributions and material performance to solve social problems.

2. Concepts of “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society”

Many different words and phrases are used as terms relating to “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society.” Many of those meanings are not clearly determined as common definitions. The traditional concept of “Corporate Value,” which has placed the main emphasis on profits for shareholders, may not fully imply the up-to-date value of corporations by itself.

New concepts, “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society” are proposed here in this paper to embody a set of fundamental concepts. The former is different from the traditional concept of “Corporate Value.”

2-1 “Value for Multi-Stakeholders”

The concept of “Value for Multi-Stakeholders” in this paper stands for the value that is created by businesses not just for shareholders but also for stakeholders. It is evaluated from the following three viewpoints:

✓ Viewpoint of finance:

Monetary value at present or in the past which is obtained as a total sum or evaluated figures of revenues and costs from corporate operations. Major tools or measures used in evaluation on the viewpoint of finance are financial documents, e.g. a balance sheet and an income statement, or such indexes as sales, operating profit, operating income margin, return on equity.

✓ Viewpoint of ESG:

Value that is not presented in financial documents such as the distribution of profits to stakeholders, arrangements for human rights, effects of businesses on local societies or global environments, internal governance framework of a corporation to manage and audit corporate activities. An example of the measures to evaluate from this viewpoint is the ESG index method.

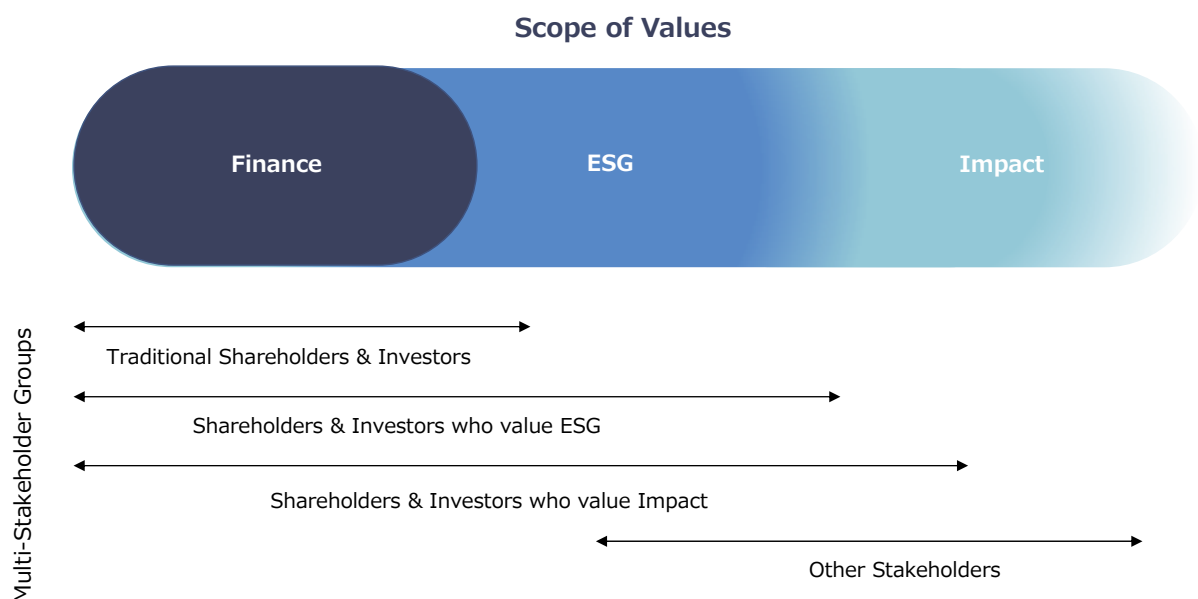
✓ **Viewpoint of impact:**

Values that are created by producing material effects in solving social problems that go beyond individual or corporate merits. The effects can be positive to strengthen or negative to ruin momentum to solve social issues.

- (*) The viewpoint of ESG and that of impact are correlated. In many cases, the focus of the ESG viewpoint is the result of corporate activities, and the focus of the impact viewpoint is its core consideration on what kind of influence the results of corporate activities have made and what kind of social effects the outcome has generated.

The practical scope in evaluating “Value for Multi-Stakeholders” may vary by the principles of evaluation. Evaluation views from the corporate side may have varied sets of attention points depending on the management policy and philosophy or pursuant corporate activities. Evaluation views from other stakeholders may have different perspectives according to their areas of interest or their attitudes.

Chart 1: The Concept of “Value for Multi-Stakeholders”

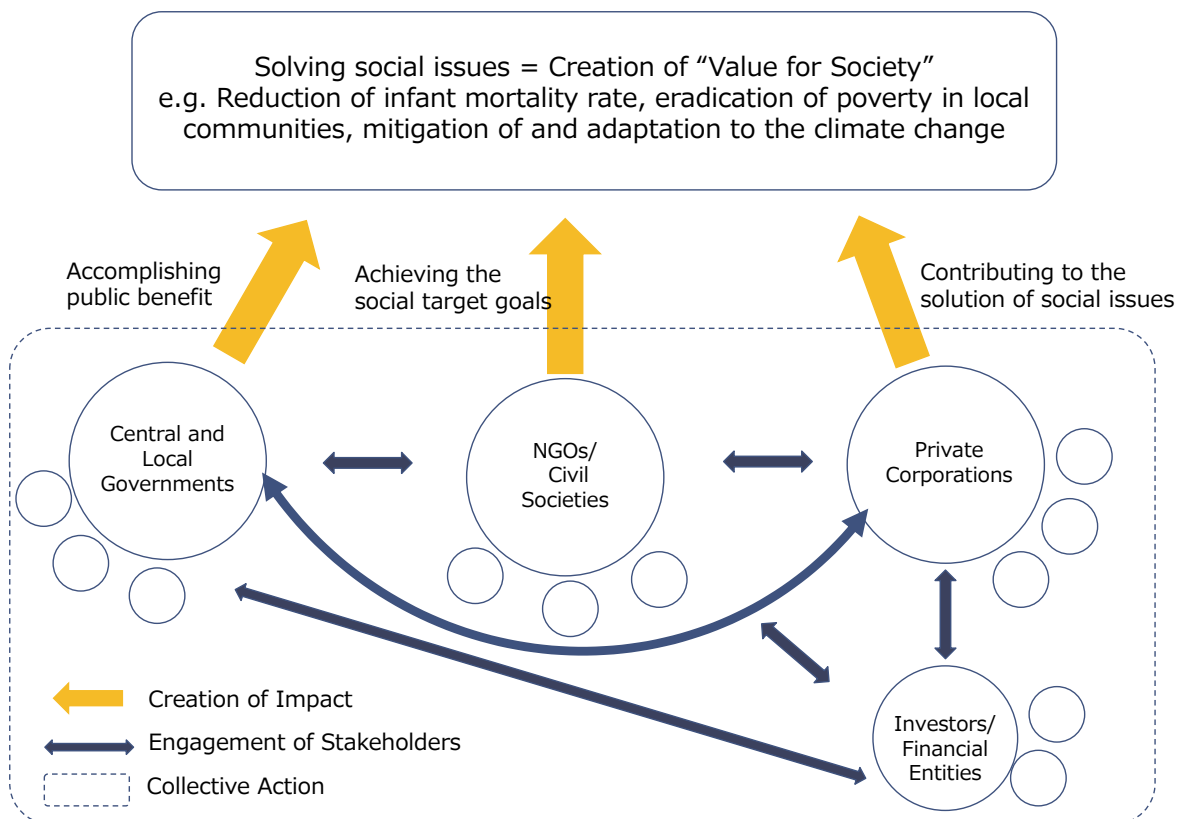


2-2 “Value for Society”

The concept of “Value for Society” proposed in this paper indicates the value that is generated through bringing society into a more desirable condition in the light of the common rules under some social consensus. This concept is fundamentally shared among various bodies including central and local governments, international organizations, NGOs and civil societies, investors and financial entities and private corporations who are all respectively involved in the processes of solving social issues.

The methods and benchmarks to evaluate “Value for Society” may vary from the standpoint of what kind of social issues should be focused on. Some kinds of values should be easy to be measured, whereas some others may not. Or some other values may take considerable time before their real effects become clearly evident. In addition, the range on which each body or element produces its outcome in the creation of “Value for Society” may not be easily separated from other factors.

Chart 2: Players related to the creation of “Value for Society”



2-3 Relation between “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society”

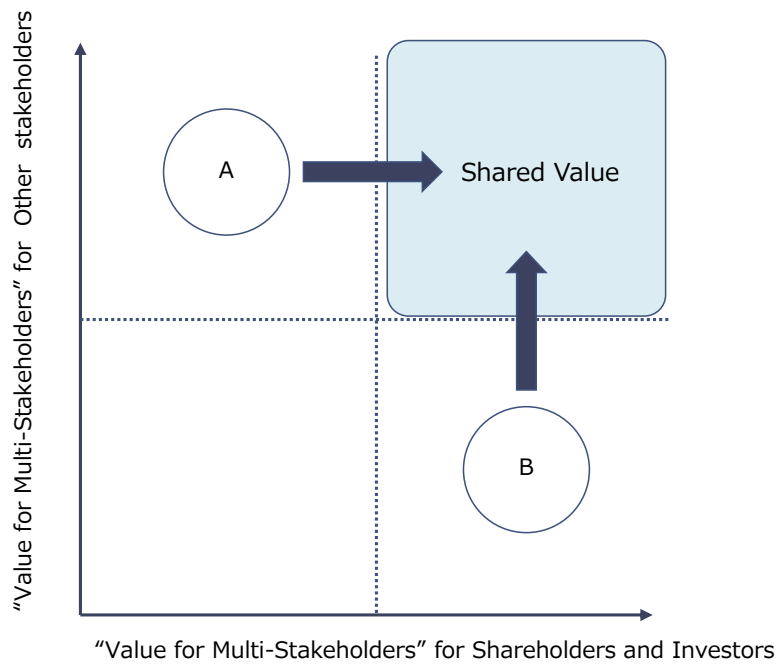
Among the three viewpoints that form “Value for Multi-Stakeholders,” both the impact viewpoint and ESG viewpoint are the factors closely associated to creating “Value for Society,” and these two values do influence each other.

- Eradication of child labor at a factory in the supply chain (“Value for Multi-Stakeholders”) brought total eradication of child labor in that community and these developments caused the school attendance rate and common knowledge level to rise (“Value for Society”).
- Increase in local school attendance rate (“Value for Society”) enabled neighboring firms to hire well educated workers and to raise productivity and profits accordingly (“Value for Multi-Stakeholders”).

Whether the “Value for Society” created by a corporation is evaluated and regarded as “Value for Multi-Stakeholders” depends a great deal on social perception of the related social issues, longtime relationship between the social issue and the corporate behaviors, and on the sense of values of judging bodies. Therefore, the relation between “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society” should be understood that it does dynamically vary by surrounding conditions, like time and venue. For example, global climate change has now come to be widely accepted in society to affect corporate financial figures. In other words, corporate operations to reduce greenhouse gas emissions to cope with global warming currently gets positive recognition as actions of “Value for Multi-Stakeholders” even by traditional shareholders and investors as well as other stakeholders or conscious investors who highly value ESG activities and impact investments.

An example of abstraction models to help understand these dynamic changes is shown in chart 3.

Chart 3: Change in the accepting process of “Value for Multi-Stakeholders”



The horizontal and vertical axes in chart 3 show the degree of “Value for Multi-Stakeholders” for shareholders & investors and that of “Value for Multi-Stakeholders” for other stakeholders respectively. The top-right block indicates the area of “Shared Value” which has significant value both for shareholders & investors and other stakeholders.

When a company tries to create “Value for Society” through solving social problems, enhancing projects in area A and area B toward ones in the “Shared Value” area is essential. In the background, coinciding actions from both corporations and public sectors are important to increase activities in the “Shared Value” area.

3. Steps to measure and evaluate activities to produce “Value for Society” by a corporation

There are various views regarding procedures to produce “Value for Society” and the potential scope of it. Clear and unified definitions are not yet shared. In these circumstances, many groups in public sectors, such as NGOs, civil societies, central and local governments, who have long been working to solve social problems, are trying to search for how to measure and evaluate activities to create “Value for Society” by a corporation. Some other activities are now being promoted to establish a common framework for it among several stakeholder groups.

3-1 Terms concerning evaluation objects with respect to creation of “Value for Society”

When trying to measure and evaluate “Value for Society,” many approaches take similar procedures to break down the steps or factors that were created in business activities and to explain them as a series of actions to tackle and accomplish targets. Dividing the series of processes into several major stages makes these complex facts a simple-framed story in many cases.

In these attempts, most of the methods use concepts like “Input,” “Output,” “Outcome” and “Impact.” The definitions for “Input” and “Output” are shared in common among the international community, whereas those of “Outcome” and “Impact” are not unified but made use of for various implications.

3-2 Actions to construct common framework to measure and evaluate activities to produce “Value for Society” by corporations

Several actions are now being carried out among investors, academia, corporations and government bodies to establish a common framework to measure and evaluate “Value for Society” produced by a corporation. Some groups try to add relevant elements of non-financial information into international accounting standards. These common frameworks are now needed in order to prevent “Impact

Washing” which disguises its level of “Value for Society” to be larger than it is, or to limit free-riding that earns indirect merits with little contribution in creating it. It will also serve as one of essential rules for establishing a level playing field among corporations.

1) Developing benchmark indexes to evaluate corporate performances for achieving SDGs

- World Benchmark Alliance (WBA)

WBA is trying to devise benchmarks that provide an essential tool for measuring and comparing corporate performances regarding SDGs by 2023. In this process, WBA has identified 2,000 companies whose contribution are definitely needed in accomplishing SDGs in seven areas where structural transformation is unavoidable to realize a sustainable world, namely, society, food & agriculture, decarbonisation & energy, circulation, digital, urban city and financial system.

(WBA was established in 2018, by core members of the UN Foundation, an insurance company in UK, Aviva, a NGO in the Netherlands, Index Initiative.)

2) Developing new structure of financial statements with the concept of externality

- Impact-Weighted Accounts (IWA)

IWA projects to create financial accounts that reflect a company’s financial, social and environmental performance. The final goal is to create accounting statements that transparently capture external impacts in a way that drives investor and managerial decision making and to organize a practical methodology that is adopted and widely used by investors and companies.

(IWA is a project started in 2019, headed by Prof. George Serafeim at Harvard Business School.)

3) Model scheme building by frontier corporations

- Value Balancing Alliance (VBA)

VBA is a non-profit organization that tries to change the way company performance is measured and valued. The alliance is trying to create a global impact

measurement standard for disclosing positive and negative impacts of corporate activity and to provide guidance on how these impacts can be integrated into business management. The project focuses on standardizing how to assess and monetize the value of a company and its contributions to society, designing a disclosure frame to compare performance across companies, developing a blueprint in business management and scaling the uptake of impact measurement and valuation methodology.

(VBA was founded in 2019 and is currently joined by 9 international corporations. Mitsubishi Chemical Holdings has joined the group from Japan.)

4) Evaluation of social impact by classification - Taxonomy

EU has placed “sustainable finance” as one of the important pillar policies under the need to build a single market for capital. In March 2020, the European Commission’s Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG) published its final report on “EU Taxonomy,” which set forth its recommendations regarding the design and implementation of a unified classification system. The EU Taxonomy shows what economic activities are considered environmentally sustainable with concrete standards and clear criteria, and contains a draft of 68 climate change adaptation activities in 7 sectors.

Shortly before this final report, in December 2019, the European Council and the European Parliament reached political agreement on the text of a proposed Regulation on the Establishment of a Framework to Facilitate Sustainable Investment – the so-called “Taxonomy Regulation.” The regulation will require financial firms and non-financial firms to provide the degree of environmental sustainability of their businesses with regard to the taxonomy standards and criteria.

In the near future, the regulation of taxonomy standards and criteria of each business activity will be legislated as an EU delegated act by the European Commission in line with the TEG final report.

5) Creation of impact through investment - Impact Investment

Several international groups intend to measure and evaluate investment

effects on SDGs with regard both to investment impact on society and to financial value of risk and return. For example, the Global Impact Investing Network (GIIN) set up the definition of “impact investing” and estimated the amount of related investments. SDG Impact seeks to establish standards to certify investors and enterprises that have authentic alignment with the standards.

(GIIN is organized with leadership of the Rockefeller Foundation. SDG Impact is a group powered by the United Nations Development Programme (UNDP).)

6) A initiative by the accounting standards body to set up a framework to describe related information

The International Accounting Standards Board (IASB) that develop international financial reporting standards (IFRS) is now projecting to draft guidance of Management Commentary (MC) which is a narrative report on non-financial information that complements the financial statements and is part of general purpose financial reporting. This guidance is a non-binding framework for preparing management commentary, and it is different from prerequisite rules for financial statements.

At the same time, EU intends to lead drafting of disclosure standards regarding non-financial information, and a European group proposed in public to establish another international non-financial reporting standards board apart from IASB.

3-3 Corporate efforts to create “Value for Society” and actions to measure and evaluate the outcome

1) Corporate efforts to create “Value for Society”

When reviewing corporate creation of “Value for Society,” one practical way is to break down the effects by scope of corporate businesses. However, methods of measurement and evaluation or actual reliability of the results depend largely on the scope of the target.

The basic unit of a corporate activity is a specific business project, which is a business project for acquiring profits or, in some cases, a philanthropic activity. The

largest unit, on the other hand, is a corporation as a whole. The scope of evaluation for this unit covers the entire organization, and its main target is the behaviors of top management.

The level of expenses to measure “Value for Society” also vary widely by the scope and methods of measurement or the reliability level of the output, which should be designed based on the purpose of the research.

2) An organized internal management system to increase “Value for Multi-Stakeholders” and to create “Value for Society”

An organized internal management system is essentially needed to create integrated values by incorporating social demands into business operations. The arranged management system requires its principles to be shared with all members of top management, project groups and employees. The following steps are suggested:

- a) Analyzing mega-trends, revising corporate principles and clarifying business purposes
- b) Establishing long-term corporate vision and introducing back-casting thinking
- c) Devising a business model to create shared values
- d) Instituting a strategy for sustainable operation
- e) Integrating existing projects toward management strategy and implementing PDCA cycle management
- f) Disclosing information to stakeholders and inviting them to engage
- g) Setting the playing field and controlling businesses activities to be sustainable

3) Current ideas to measure and evaluate “Value for Society” of a corporation

A logical explanation as a consistent story is substantial in disclosing information on the created “Value for Society” to stakeholders. Some means have been devised in this regard. The Logic Model method, the approach to organize the pathway to achieve goals or to clarify the causality between inputs and impacts, is perceived as a useful standard these days. The London Benchmarking Group (LBG) Model puts focus on the quality and quantity of inputs. The Social Return on

Investment (SROI) Model tries to monetize and quantify values created for society. Other methods of corporations that show their unique indexes concerning the effects on society of their own products and services should be helpful to their employees and investors & shareholders. At the same time, this approach should be objectively examined or monitored so as not to be “washing” to disguise the real situation, for example by showing clear linkage to SDGs targets.

Recently some corporations in the US and Europe have attempted to put together and disclose their own “Integrated Profit & Loss Statements” or “Value Added Statements” that quantify “Value for Society” of the whole corporation in monetary figures.

4. [Suggestions] Encouraging corporate creation of “Value for Society” to accomplish SDGs

4-1 Leadership by top management to create an integrated set of “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society”

A corporation is required to find the best process to perform value creation from clear target setting to acquiring proper results as well as to allocate necessary resources under both short-term and long-term timeframe management, while having in mind the importance of integrating “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society.” It is the privilege and the competence of top management to establish the pursuant strategy of the firm, select suitable steps among alternative choices, and establish an internal structure to implement the processes. The critical elements in these points are to envision a long-term business environment on the basis of scrutinized analysis of mega trends in the global society, to build up a practical business model that enables both financial profit and solution of social issues, to design and carry out tactics to pursue the model with improved company structure, to arrange governing programs for supporting sufficient progress of the processes, and to invite engagement from stakeholders for related discussion, cooperation and coalition.

4-2 Self-evaluation of the information regarding creation of “Value for Society”

An important element of the creation of “Value for Society” by a corporation is to assess the created value by itself to move the management cycle forward by making proper decisions in allocating management resources in a balanced way and to acquire sufficient understanding among stakeholders. Management is asked to determine the target of its businesses, the clear and logical roadmap to reach the target with methods, e.g. logic model, and to internally share the situation of actions and results as a visible workflow from inputs to outputs. Furthermore, the scope of produced outcome should be examined during these tasks.

In these processes, negative effects should be sufficiently taken into account,

and perfunctory measurement to obtain superficial figures should be avoided.

4-3 Positive disclosure of information and upgrading activities to shared value type with dialogue and engagement

It is essentially significant for a corporation to disclose its information in a positive manner and to promote dialogue and engagement with shareholders, so that their activities to create integrated value of both “Value for Multi-Stakeholders” and “Value for Society” can be appreciated by stakeholders including investors, civil societies, with the aim of boosting the idea of “Shared Value” among all related stakeholders keeping in mind that creation of “Value for Society” is its own “Value for Multi-Stakeholders”.

The target of the approach is not limited to outside of the company. Management policies under the integrated thinking should be sufficiently shared among internal employees. This is not always easy to perform, and may, in some cases, require constructing a new culture of the whole organization.

4-4 Inviting to cooperative activities with other corporations and entities

Coinciding activities among various entities are crucial in creating more substantial “Value for Society” to solve complicated social issues. Corporations are encouraged to urge other companies in the supply chains to collaborate, to take part in initiatives of each business sector, or to cooperate with related NGOs in dealing with specific issues. Collective impact, or producing wide-ranged effects through collaborative actions in the eco-system made up of varied entities should be developed and supported, which may not be accomplished by one company.

4-5 Role of stakeholders to encourage creation of “Value for Society” by a corporation

Suppliers of financial capitals like institutional investors are encouraged to support corporate creation of integrated value of both “Value for Multi-Stakeholders”

and “Value for Society” in the medium and long-term timeframe based on their value standards. Industry associations are also requested to lead the construction of a system of coalition framework that is not performed by just one company. Examples of this framework are to identify the prior and common targets, to develop cooperative initiative for tackling the issues, or to put together concrete measures to evaluate the results. NGOs are also invited to provide their specialized experiences in establishing an effective framework for cooperative actions.

The Japanese government is asked to arrange an institutional scheme for that cooperative framework and to help establish a platform for collective actions and to encourage actual cooperative actions through that framework.

/END/

令和元年度調査研究事業

「SDGs 達成へ向けた企業が創出する
『社会の価値』への期待」に関する
調査研究報告書

2020 年(令和 2 年) 3 月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
[http:// www.bpfj. jp/](http://www.bpfj.jp/)

