「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 第2部

調査研究資料(詳細)①

(インタビュー調査及びCSR研究会報告概要)

第2部 調査研究資料 ①

1.	インタビュー調査概要 企業事例・専門家・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
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・・・・・・・・・・・・・3
1-2	株式会社ニューラル 代表取締役社長 夫馬 賢治氏・・・・・・・・・8
2.	CSR 研究会報告概要·······11
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~」・・・・12
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」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
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~」・・・・・・・・・・・20
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」・・・・・・・・・24
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」・・・・・・・・・・・・・・・・27
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」・・・・・・・・・・・・・31
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―」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・35

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マリットディスカウン 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―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日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

¹ VBA は、2019 年8月に BASF、ボッシュ、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。

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。

- ・フィランソロフィー活動についても 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 社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も感じる。
- ・サーキュラーエコノミーを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。プラスティ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。

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 憶円、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 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。金額規模が大きくないと注目されない。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をしてくれれば活用・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ため、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。

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ている。

【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。インパクトというとすぐに「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・ガルガー二氏は、「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。

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―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、周囲に話をすると、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 の取り組みは、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り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り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 の取り組みによる企業価値向上】

- ESG の取り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、非財務的な取り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。

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れるか?】

- 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ノミー(分類体系)」である。
- 欧州は環境のタクソノ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 タクソノミー(分類体系)の位置づけ】

- タクソノミーは、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) JCEO ショーン・キドニー氏は、欧州委員会のタクソノミー 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。
- タクソノミーによって、「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。このタクソノ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 タクソノミー案の対象分野】

● 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 経済活動がタクソノミー案に示されている。

【EU タクソノ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 タクソノ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、公共交通のカテゴリー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ノ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 タクソノ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ノ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 タクソノ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、タクソノ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、タクソノ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ノ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ノミーとの合致比率で計算し、「このビジネスがタクソノ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、タクソノ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ノ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。
- いち早くタクソノ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ことが考えられる。中国はすでに独自のタクソノ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ノミーが含まれている。
- 英国は、Brexit 後も EU タクソノ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、日本版タクソノミーと言えるのではないか。
- 日本産業界は、「EU タクソノ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 タクソノ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ノミーのアイデアもあり得るのではないか。日本でも何らかの形のタクソノミーを作っ 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、発信をしてい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。

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、プラスティ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ティ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) のプラスティ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。

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(トランジッション)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「リスクアペタイト・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しい。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。
- 資金使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。資金使途を指定しない 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。
- 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。

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(外部にとっての)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ていきたいため、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、 様々に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。

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 一日立サステナビリティ戦略について一

【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靭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を組み合わせて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」、「そうはいって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。
- ストーリーの方向性では議論がある。あるべき社会像からバックキャ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。日立の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。