

## 戦略マテリアリティへの進化

マテリアリティは、本質的な意義が果たされない形式的なものに陥りがちである。その背景には、マテリアリティ特定の手順を守ることが目的化してしまっているか、事業と切り離された特定プロセスとしてしまっている実態がある。企業は、改めてマテリアリティの意義である「企業の中長期的な価値向上」に資することに立ち返る必要がある。

### はじめに

#### —マテリアリティとその本質的な意義—

昨今、企業では、自社・社会の持続可能性にとって重要な課題を特定する取り組みが進められている。そこで設定された重要課題は「マテリアリティ」と呼ばれ、企業におけるサステナビリティ推進の骨格をなしている。

マテリアリティの本質的な意義は、サステナビリティの観点から経営資源を重点的に投下する領域を定め、中長期的な企業価値向上を果たすことにある。昨今、社会課題の対応に企業が果たす役割への期待感は高まっているが、各企業の事業領域は、当然ながら、それぞれ各企業固有のものであり、あらゆる社会課題・社会要請に対応することは困難である。そうした中、重点的に取り組む事項を決定し、必要な経営リソースを注ぐことで、サステナビリティの取り組みを効果的かつ

意義あるものに行うことができる。また、マテリアリティには、社内の取組みの意識を一致・向上させる働きも期待できる。

さらに、マテリアリティは、企業が取り組むサステナビリティ上の課題を投資家に示す目的もある。昨今、中長期的視野に立つ投資家が、企業を評価する際に、社会・環境に関する要素の折り込みを進めている。こうした投資家に対して、マテリアリティは中長期的な視点で、社会・環境変化をどのように捉え、どのような企業価値向上を狙っているのかを示すものとなる。

### 形式美化したマテリアリティ

既に、多くの上場企業は、マテリアリティを定めている。エッジ・インターナショナル「統合報告書2020年版調査～マテリアリティ～」によると、2020年時点で、統合報告書を発行している国内の上場企業のうち、統合報告書においてマテリアリティを開示している企業が71.5%を占めている。

しかし、その内容を見ると、サステナビリティへ表面的に対応していることを示すために、付け焼き刃的に一般的な社会課題を抽出しているケースが散見される。つまり、マテリアリ

ティ特定の「企業の中長期的な価値向上」という本来の意義にそぐわないものが少なくない。こうした企業には共通して以下のような2つの特徴がある。

一つは、マテリアリティ特定自体が目的化しているケース。言い換えると、決められた手順を踏むことを重視するあまり、内容が総花的になっており、その会社の特徴が現れていないケースである。もう一つは、マテリアリティが、社会要請への対応に偏重しているケースである。つまり、自社の事業を通じた社会課題解決に関する要素が無く、収益と直接結びつかないCSR的な考え方で選定された課題に終始している場合である。これら2つのケースは、マテリアリティ特定の中で「陥りがちな罠」として顕著な例であり、以下その内容について詳しく述べる。

### 陥りがちな罠① 手段(マテリアリティ特定)の目的化

サステナビリティへの認知度が高まり、様々なガイドラインによってマテリアリティ特定の手順が示されるようになった。例えば、日本取引所グループ東京証券取引所「ESG情報開示実践ハンドブック」では、マテリアリティ特定手順を「課題の候補リストの作成」「ESG課題の重要度の評価」「戦略への組み込み」という三段階で示している。大方の企業では、こうした情報を参考に、決められた手順を踏んでマテリアリティ特定に取り組んでいることが想定される。実際、多くの統合報告書において開示されたマテリアリティの特定プロセスは多かれ少

なかれ似たようなものになっている。

マテリアリティ特定プロセスが体系化されたことによるメリットは多いが、その一方でいくつかの弊害が指摘されている。その1つが、先ほど指摘したマテリアリティ特定自体の目的化という問題だ。決められた手順で取り組むことで、担当者としては、一定の安心感が得られるが、企業の中長期的な価値向上に資する課題特定というマテリアリティの本来あるべき目的が意識されなくなっている。

では、企業価値向上を明確に目的としている企業と手段が目的化した企業では、どこに分岐点があるのだろうか。これら企業間には、概ね同様のプロセスを踏みながらも、その特定プロセスにおいて、いくつか大きな違いがある。

一つ目の違いは、マテリアリティ特定に対する経営層のコミットメントに表れる。マテリアリティ特定を通じた企業価値向上を意図する企業は、課題を特定する際に、そのプロセスの早い段階から、経営層の考え方が上手く取り込まれている。具体的には、マテリアリティの候補となる環境・社会課題群を集める段階から、経営層とのセッション・ヒアリング等を実施しているケースが多い。また、その中身は、経営全般をテーマとし、企業として中長期的なありたい姿や今後の成長戦略、本質的な強み・弱みにわたり、必ずしも最初から環境・社会などに特化したものではないことが特徴である。マテリアリティ特定の早い段階で経営層の考えを取り込むことによって、サステナビリティと自社事業が連動するための視点を組み込むことが可能となる。

一方、マテリアリティ特定が目的化してしまっ

サステナビリティ事業コンサルティング部  
エキスパートコンサルタント

深井 恒太郎

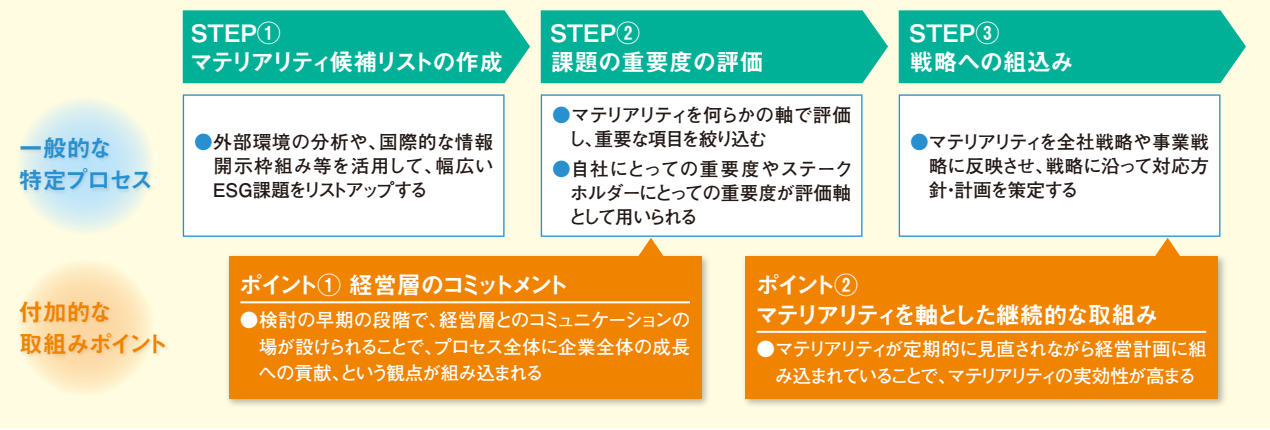


市原 敏揮  
コンサルタント



マテリアリティの特定プロセスと効果を高めるためのポイント

図表1



ている企業では、特定までのスピードを重視しているためか、プロセスで、経営層とのセッションをはさまず、検討の大部分を事務局で進め、最終的な承認の場においてのみ経営層が関与するということが多い。このような検討の最終段階で、経営層の確認がとられる場合、コミットメントが薄れるばかりか、その内容も、環境・社会の課題が総花的なものに陥りがちで、結果として、各企業の特徴が上手く描き出せていないばかりか、最悪の場合、どの業界に属しているのかもわからないようなものになる。

二つ目の違いは、特定後のマテリアリティ活用方法に顕著に表れる。前者に該当する企業では、マテリアリティが中期経営計画等の経営計画にビルトインされることが多い。具体的な方法論は、第3稿『サステナビリティの経営計画への統合』に委ねるが、経営計画に統合されることにより、マテリアリティは3～5年程度の比較的短い期間のアクションに落とし込まれ、経営リソース活用方針が具体化され、実効性を高めることとなる。そのためにはマテリアリティ特定段階で、その目的を真に理解している

かどうかを鍵を握る。マテリアリティを経営計画に織り込まれていない企業では、マテリアリティを決めること自体がゴールとなり、企業価値向上という本来の目的が意識されていないケースが多い。

**陥りがちな罠②**  
**事業と切り離された**  
**マテリアリティ特定**

筆者らはこれまでの経験から、マテリアリティは、社会課題が持つ特性から“攻め”のマテリアリティ(社会価値の創造に資するもの)と“守り”のマテリアリティ(社会からの要請に応えるもの)に分類できると考えている。マテリアリティに関わる二つ目の罠は、マテリアリティが事業を通じた社会課題解決と関係がないものになってしまっているケースである。そうした企業では、“守り”のマテリアリティが中心となっており、外部環境にもとづくリスクや機会の分析が通り一遍で、自社のビジネスモデルに照ら

し合わせた読み解きがなされていない状況になっている。

すなわち、事業を通じて社会課題の解決に貢献しうる価値がマテリアリティとして認識されておらず、その結果として、マテリアリティが価値創造に貢献するものになっていない。これでは、企業がマテリアリティの達成に向けてリソースを投入し、活動を推進させたとしても、企業価値向上という効果は期待できない。さらに、ビジネスモデルの持続可能性を評価したい投資家の期待にも応えることができない。

**今一度、マテリアリティの**  
**本質に立ち返った議論を**

マテリアリティ特定に関する指摘は、国や専門家、投資家において様々な議論がなされている。経済産業省が立ち上げた「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会(SX研究会)」でも本稿と類似の問題が指摘されている。ある有識者は、「取組みが遅れた企業(後発組)は、かつて先行組が辿った道をなぞっている印象(マルチステークホルダー向けのアンケート、粒度の揃わない抽出 課題の散布)」と、マテリアリティ特定の目的化に関連した意見を指摘している。

また、一般社団法人機関投資家協働対話フォーラムでは、「多くの企業が開示するマテリアリティは、CSR文脈のマテリアリティに留まり、『ビジネスモデルの継続性』に関する重要なリスクと機会が明確でない。つまり、企業が『ビジ

ネスモデルの継続性』に関する重要課題をどのように認識し、どのように対応しているのかよく分からない」とコメントを残している。これは、我々が指摘する事業と切り離されたマテリアリティという問題意識と同じものである。本稿で述べたような課題が議論の遡上に上がり、本質的な議論に立ち返ることが必要である。

**最後に**  
**—マテリアリティと論語—**

日本企業では、渋沢栄一の「論語と算盤」や近江商人の「三方よし」といった言葉に、日本固有のサステナビリティの原型を見出そうという話をよく聞く。日本の商売の原則を思い起こし、アイデンティティを見出すことは、我々の心を慰めてくれる。ただ、そこで議論を止めてしまえば、ただの閑話になってしまう。マテリアリティとは、「論語と算盤」の論語の示す“善”とは何か、「三方よし」の何が“よし”なのか、を企業が研ぎ澄ますためのツールでもある。筆者らが危惧するように、今の多くの企業ではマテリアリティが形式的なものに陥ってしまっている。論語が多く読まれた江戸時代には、内容を表面でしか捉えることができず実態が伴わないことを指して、「論語読みの論語知らず」と表現し、蔑まれていたという。我々としては、そうしたことにならぬよう、多くの企業がマテリアリティの議論を通じて各社にとっての本質的かつ個性的な“善”や“よし”を見出し、ビジネスモデルの持続可能性を高め、企業価値を向上していくことを支援していきたい。 **N**