

## サステナビリティの経営計画への統合

近年、サステナビリティ経営の高度化の一貫で、特定したマテリアリティと各種経営計画（ミッション、ビジョン、中期経営計画等）の融合が不可欠となってきた。この融合には3つの“型”があり、本稿では、3つの型の特徴と選択のあり方について紹介する。

### これまでの経緯： マテリアリティの誤解

2016年10月、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ）第3版が公表されたことを契機に、ステークホルダーにとって重要な情報として、「マテリアリティ」の特定及び開示がクローズアップされた。

この段階で、多くの企業ではマテリアリティと経営計画は別物扱いとすることが多かった。というのも、当時の討議の前提には“マテリアリ

ティ=ESG開示情報項目から選ぶもの”という暗黙の共通見解があったためか、マテリアリティの意味する範囲が、企業経営における基盤構成要素に限られていた。NRIではこれを“守りの領域（青で記載）”と定義している（図表1）。多くの企業が開示したマテリアリティが“守りの領域”に限られていたことで、企業名を隠したらどこの会社でも通用してしまうような事態となった。これに対し、各社の担当者はマテリアリティに対して「本当の意味

で“ステークホルダーにとって重要な情報”は何か」「マテリアリティへ取り組むことが自社にとって何のメリットがあるか」といった問題意識を持つようになり、マテリアリティに対する考え方を再考するようになった。昨今では、各社ともESGを中心とした“守りの領域”に加えて、事業を通じた社会価値の創造の要素（NRIでは“攻めの領域（オレンジで表記）”と定義）を視野に入れたものを範囲として、マテリアリティの検討が進んでいる。

### これまでの経緯： ビジョン・中期計画の重要性の再認識

これとほぼ同時期、2016年ダボス会議年次総会のテーマ「第四次産業革命の理解」が象徴するように、多くの企業では、デジタル技術

図表1 サステナビリティ経営の体系と経営メリット



による産業・社会の大きな変化を期待するとともに、従来の延長線上での成り行きが通用しない先行き不透明な世界に入ったことが共通認識となった。

また、自国ファーストの主張や、事業成長の典型的なモデルであった「グローバル化を伴う低コスト地域での大量生産→都市部での大量消費・大量廃棄の経済システム」への疑義も相まって、成り行きに委ねるのではなく自身が何をしたいかを指針やビジョンとしてとりまとめ、発信する重要性が再認識された。

### 経営計画・マテリアリティの統合に向けた各社の取組み

本稿では、各社が開示したサステナビリティ及びマテリアリティと中期目標や活動計画の位置づけや特徴を類型化し、そこから見える課題について典型的な3つのパターンを通して紹介する。

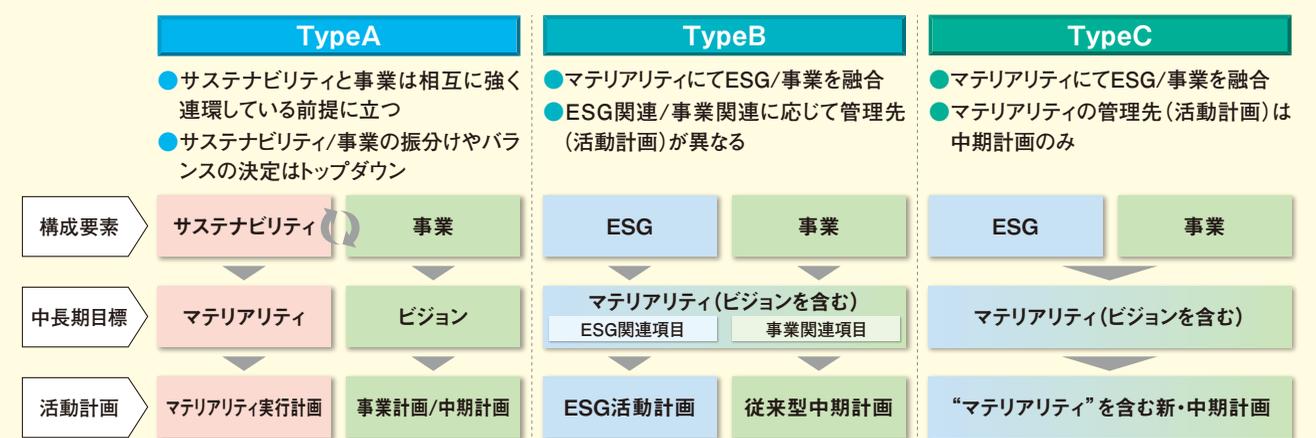
### ●TypeA：経営原則統合型

TypeAの最大の特徴は、ミッションおよびビジョンといった経営原則レベルにおいて「サステナビリティと事業の両輪を回すことで企業価値向上・持続成長につながる」と考える一方、中期目標設定や活動計画レベルでは両者を分断している点である。

このタイプを選択する背景には、企画と実行を機能分離してグローバルでの活動効率向上に加え、2019年欧州委員会が公表した「ダブル・マテリアリティ<sup>\*1</sup>」のコンセプトが影響していると推察される。そのため、欧米の企業でこのTypeを選択する傾向が見られる。このダブル・マテリアリティは、①環境・社会的マテリアリティ（企業活動が環境や社会にどのような影響を及ぼすか）と、②財務的なマテリアリティ（とくに気候変動を中心に、企業へ財務的にどのような影響を及ぼすか）の2面性を正・負の両面を考慮して設定し、これを開示することを指向している。このように複数のレンズで表現することを前提にするならば、サステナビリティ

\*1. 詳細は欧州委員会・非財務情報開示指令 [https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication_en) を参照

図表2 マテリアリティと各種経営計画の融合における3つの“型”



プリンシパル  
コンサルタント  
経営DXコンサルティング部  
羽生 竜平



シニア  
コンサルタント  
経営DXコンサルティング部  
中田 舞



と事業を独立させ、それぞれを詳細に説明できる状態にすることも有用な手法となりうる。

しかし、このタイプを選択した場合は運用面での難しさが課題としてあげられる。というのも、目標設定や活動計画策定の層では、サステナビリティ要素(≒マテリアリティ)と事業要素を切り分ける必要が発生するが、そのために多大な手間が必要になることや、切り分けの内容に対して現場での理解が得られなかったり、反発を招いたりすることもあるからだ。

●**TypeB：マテリアリティ統合、管理分離型**

TypeBの構成要素は、ESGと事業という2つの視点で分かれているが、目標設定の層においては、マテリアリティで要素を統合している点が特徴である。一方、活動計画としては、従来型の中期計画と、ESG活動計画に分離している。

このTypeBの中長期目標で掲げたマテリアリティを詳しく見ると、全社成長を語る1つの箱が用意され、そこに「ESGの要素(守りの領域)」と「事業の要素(攻めの領域)」の小箱があり、それぞれ個別項目が配置されている。ただし、活動計画の策定と進捗管理が箱単位で行われているため、結果として「なんとなく統合しているが、やっぱり別モノ」感が印象に残る。

TypeBの選択理由がTypeCやTypeAへの移行措置との共通認識に至っていれば良いが、単に情報開示に間に合わせるために、本格的な議論や内部調整を回避し、意味合いが曖昧なままTypeBになっている場合は、根が深い課題を抱えることになる。マテリアリティが主に“守りの領域”だった2017年以前であれば、この構造でも大きな問題は無かったが、

“攻めの領域”の追加や、“マテリアリティと事業の融合によって持続的成長を目指す”ことを標榜するならばこのTypeは適さないと考える。

●**TypeC：マテリアリティ・管理統合型**

TypeCはTypeBの発展形であり、中長期目標の層におけるマテリアリティも融合が図られており、活動計画の層でも従来型中期計画とマテリアリティが融合した、新・中期計画で構成している点が特徴である。

TypeCの最大の特徴は、目標以下の構造が一元化されたシンプルなものだけに、活動計画の内容やその後の進捗状況について、全社員との情報共有がしやすいことであり、マテリアリティの説明責任を果たす際にも、外部ステークホルダーから見ても、それぞれの取組みの目的・内容が分かりやすい。また、“ESGと事業の融合が持続成長につながる”というコンセプトの体現度合いや、掲げた目標の実行度を把握できる点もこのTypeの特徴である。

一方、課題としては、融合した中長期の目標や活動計画を策定するまでに多くの議論と合意形成、更には既存組織間での役割分担の再設計が必要になる点があげられる。このように関係者が多くなると、手間と時間を要するだけでなく、この活動を支える事務局の能力が結果を左右することになる。

●**どのようにTypeを選択することが望ましいか**

どのTypeが良いかは、その組織がどのような考え方で中長期目標やマテリアリティを設定・運用するか、どのような意思決定スタイルかに依存する。

TypeAは、オーナー企業をはじめとしてトップダウンが非常に強い、または職務分掌が組織・役職で明確に定まっている場合に適している。この場合、融合思考と役割分担の差配は経営陣に一任されているが、Z世代以降で融合思考に親和性の高い若手人材にとっては、いつまでも分離した状態に対する抵抗感や拒否反応も十分に想定される。そのため、目標や活動計画の背景情報について共通見解に至ることがポイントである。また、次世代経営陣の育成も、この構造を踏襲していくうえで必要不可欠なテーマになる。

TypeBは、特性の説明で挙げたような欠点に加えて、外部から見ても中長期目標と活動計画の連関性が分かりにくいことから、TypeC実現に向けた暫定処置としての位置づけでしか推奨できない。

TypeCは、社員一人一人が自ら考え・動くことを前提としたビジョナリーな組織、又は事業規模はさほど大きくなくかつ経営陣がサステナビリティと事業に対して融合的な思想を持っている場合に適している。そして、一連の検討・設計プロセスにおいて、現場の意見吸い上げや、中堅社員による検討や組織間のすり合わせが得意な日本企業にとっては、このtypeCの方が親和性が高いのではないかと。

**今後に向けて**

これまでは、様々なガイドライン提示機関が、各々の解釈でマテリアリティを定義していたが、2020年12月に主要な5つの機関(CDP、

CDSB、GRI、IIRC、SASB)が、個々の定義をとりまとめて、新たなコンセプト「ダイナミック・マテリアリティ」\*2を提示した。このガイドラインでは、マテリアリティを時間軸+対象とステークホルダーの幅を考慮した3つの層で規定している。

●**第1層：企業価値の理解に特に関心あるユーザーに対して財務諸表に計上できる範疇のサステナビリティ要素**

●**第2層：第1層と同じ対象で金額換算しきれないサステナビリティ要素**

●**第3層：様々なステークホルダーに対して企業活動に伴うあらゆる正・負の影響を反映する全てのサステナビリティ要素**

この3層構造のマテリアリティは日本企業の経営計画と相性がよい。というのも、第1層のマテリアリティの視野は比較的短期かつ財務に直接的な影響を対象としており、経営計画では単年度事業計画が該当することに加え、第2層の財務+非財務の考慮に対しては中期経営計画が、第3層の幅広いステークホルダーへの影響考慮に関してはミッションやビジョンが位置づくためである。

このように、世界的にこの5年強の期間だけでもサステナビリティ、マテリアリティに対する意味合い、活用のあり方、情報開示要請度は大きく変化している。この潮流は不可逆的であると認識したうえで、自社がどこに向いているのか、様々なステークホルダーが何を求めているかをコンスタントに察知・把握して自社の経営計画をブラッシュアップしていくことが大切である。

**N**

\*2.詳細は、Reporting on enterprise value illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard December 2020 を参照