

統合思考と長期的価値創造に関する提言

2017年10月

認定特定非営利活動法人 環境経営学会

企業は経済的な価値だけでなく、社会的・環境的価値を創造し、持続可能な発展に貢献することが期待されている。また、気候変動による自然災害など含む環境変化、格差の広がりによる社会の変化など社会・経済のサステナビリティ（持続可能性）を脅かす課題がビジネスに大きな影響を与えるようになっている。

企業がこのようなサステナビリティ課題を経営に取り込む統合思考は、自社の中長期的な経済価値の創出に繋がる可能性がある。なお、この統合思考とは、国際統合報告評議会（IIRC）が2013年に提唱したフレームワークによるものである。

最近では、企業が統合思考に基づいた経営を行い、この方向性を確認するために投資家などのステークホルダーとの建設的な目的をもった対話（エンゲージメント）を実施することの重要性が広く認識されるようになった。

このことは金融安定理事会（FSB）の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosure）の最終報告書が2017年6月に公表され、7月のG20サミットに提出されたことで更にその重要性が高まったと見てよい。

しかしながら、統合思考をどのように実施していくかについては、その実施主体である企業にとって明確とはいえない。日本ではESG投資の動きが本格化したのは最近であり、機関投資家にとってもESGテーマに関し何を論点として企業とエンゲージメントを実施するかについては手探り状態にある。

環境経営学会は、このような現状を踏まえて、企業が統合思考による経営を行い、投資家とのエンゲージメントを実施するための課題とその解決方法を明らかにすることを目的として「統合思考と長期的価値創造に関する研究委員会」を2015年1月に設置した。

本提言は、当研究会のこれまでの研究成果を基に、日本企業の経営者に対して行うものである。

本提言では、企業が自社の競争力を高め、中長期的な経済価値を創出するためには、経営者自身が統合思考による経営を目指し、自らがこの実施にコミットすることが不可欠であると考える。そのため、企業経営者が自ら問うべきこととして、下記の間を提起したい。

問① 自社の事業が中長期的に経済・環境・社会にどのようなインパクトを与えるか、また、ステークホルダーの意思決定に対しどのような影響を与えるか、について評価することによって、マテリアル（重要）な情報を特定し、開示しているか？

問② 自社のミッション、ビジョンの中で社会と環境のサステナビリティへのコミットメントを含めているか？

問③ 自社の中長期目標が持続可能な開発目標（SDGs）や気候変動枠組条約パリ協定などの目標とどのように関係するのかを明らかにしているか？

問④ 社会的課題解決に取り組むことにコミットし、この実現のためにイノベーションを

起こすことがビジネス機会の拡大につながることを認識し、そのための具体的な計画を立てているか？

問⑤ 社会・経済の変化を見通し、バリューチェーン全体における持続可能な競争力のあるビジネスモデルへの変革を行う具体的な計画を立てているか？

問⑥ サステナビリティの執行に責任を持つ役員（CSO ; Chief Sustainability Officer）を配置し、そのリスクと機会について議論をしているか？また、取締役会には、サステナビリティへの取り組みを監督するために、その分野の見識を持つ取締役がいるか？

問⑦ 自社のミッション、ビジョン、経営戦略とサステナビリティとの関係についての「誰もがなるほどと思えるような説明」をステートメント（宣言）や報告書として公表しているか？

問⑧ 自社のミッションとビジョン、中長期的な価値創造のための戦略について、経営者自ら自信と誇りを持ってストーリー性のある説明を行い、多様なステークホルダーとの建設的なエンゲージメントを実施しているか？

企業経営者が、これら 8 つの問に対する答えを考えることは、自らが統合思考をどの程度理解し、実践しているかを把握し、今後取り組むべき課題に気づく契機となる。この気づきにより企業経営者が統合思考を実践することで、中長期的価値創造のための戦略とビジネスモデルが明確となる。

また、企業がこのような統合思考の結果を統合報告として開示することによって、投資家・金融機関・評価機関は当該企業の長期的な経済価値を評価することが可能となる。

一方、機関投資家は、上記 8 つの問を企業経営者に発することで内容の濃いエンゲージメントを始めることができる。

このように企業経営者が本提言の問の答えを考えること、すなわち統合思考は、コーポレートレートガバナンス・コードの原則 2-3（社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題）及び基本原則 5（株主との対話）（基本原則 5）を実施することでもある。

日本の企業が本提言を参考として統合思考による経営を実施し、中長期的価値創造を実現し、世界の持続可能な発展に貢献することを強く期待したい。

統合思考と長期的価値創造に関する研究委員会委員

共同委員長：宮崎正浩、村井秀樹

委員：大塚生美、伊藤由宣、川村雅彦、熊沢拓、黒田邦夫、後藤大介、後藤敏彦、竹原正篤、田中信康、鶴田佳史、中村晴永、長谷川浩司、長谷川直哉、久富健治、前川統一郎、宮崎智子、山吹善彦

参考

本提言における 8 つの問についての説明

問① 自社の事業が中長期的に経済・環境・社会にどのようなインパクトを与えるか、また、ステークホルダーの意思決定に対しどのような影響を与えるか、について評価することによって、マテリアル（重要）な情報を特定し、開示しているか？

（説明）

- ・ 企業活動は、経済・環境・社会に対し何らかのインパクトを与えている。また、企業活動は気候変動など環境条件の変化や社会の変化から影響を受ける存在でもある。このような変化が企業の財務情報にも大きな影響を与える場合には、それらはマテリアル（重要）であり、情報開示が求められる。また、何がマテリアルかについてはステークホルダーの意思決定における重要度を勘案せねばならない。
- ・ 企業は、予想される社会や環境の将来のサステナビリティの状況が、自社にどのような影響を及ぼすのかを予想する必要がある。
- ・ 気候変動については、TCFD（2017）は2°Cシナリオをはじめ将来の様々なあり得る状況を踏まえ、その企業に対する潜在的な影響を分析し、対応について開示することを求めている。その影響には、負の場合も正の場合もある。

備考 統合思考と TCFD によるマテリアリティ

問 1 におけるマテリアリティの定義は GRI 第 4 版によるもので、企業活動が経済・環境・社会に与えるインパクト（将来の気候変動へのインパクトを含む）又はステークホルダーの意思決定に対する影響を評価するものである。一方 TCFD（2017）は、（投資家等の意思決定に実質的な影響を与える）将来の気候変動が企業の財務に与える影響に着目している。すなわち、GRI 第 4 版は投資家等を含むステークホルダーを対象とし、TCFD は投資家等を対象とする点が異なるが、マテリアリティの評価の考え方は基本的に同じである。

問② 自社のミッション、ビジョンの中で社会と環境のサステナビリティへのコミットメントを含めているか？

（説明）

- ・ 世界的に社会と環境のサステナビリティが問われている状況では、自社の事業とサステナビリティとの関係（問①参照）を踏まえて、自社の存在意義を示す「ミッション」と将来の企業のあり方を示す「ビジョン」において、サステナビリティとの関係を明らかにする必要がある。事業活動によるビジョンの実現は、社会と環境のサステナビリティに少なくとも相反しないかたちで実現されるべきであり、経営者トップによる、サステナビリティへのコミットメントをビジョンに含めることが望ましい。

- ・ 企業のミッション、ビジョンは将来に亘って取り組む事業活動の核となり、従業員、取引先、顧客、投資家、地域社会など、関係する多くのステークホルダーに明示し、その方向性を認識してもらうものともなる。今後大きく変化が予想される社会状況や環境のサステナビリティと事業活動との関連をステークホルダーが理解し、共有することは、中長期的に事業活動を円滑に実施する上でも極めて重要である。
- ・ ミッション、ビジョンの中でサステナビリティへのコミットメントがない企業は、将来の社会・環境条件の変化によるリスクと機会に対する備えを十分行っていないと外部から理解され、リスクが高い企業であるとの評価を受ける可能性がある。

問③ 自社の中長期目標が持続可能な開発目標（SDGs）や気候変動枠組条約パリ協定などの目標とどのように関係するのかを明らかにしているか？

（説明）

- ・ グローバル企業の中には、一国の GDP を上回る年間売上を上げる企業も多い。このような企業は、組織としての責任はもちろん、国際社会における社会課題に対しても一層の役割を果たすことが期待されている。
- ・ SDGs やパリ協定は、国際的な優先課題として位置付けられており、グローバル企業は、自社の戦略や事業計画においてリスク・機会の両面からこれら課題への対応が望まれる。
- ・ 企業の戦略計画の立案において、2030 年を目標年次とする持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（SDGs）と 2025-2030、2050、2100 年を目標年次とする気候変動枠組条約パリ協定の中長期目標を踏まえ、将来のありたい姿の実現に向けてバックキャストリングによって今後取り組む活動や計画を立案していくことが重要である。
- ・ 戦略と中長期目標の中で SDGs やパリ協定との関係が明確となっていない企業は、将来の社会・経済条件の変化によるリスクと機会のマネジメントが不十分であると外部から評価されるおそれがある。

問④ 社会的課題解決に取り組むことにコミットし、この実現のためにイノベーションを起こすことがビジネス機会の拡大につながることを認識し、そのための具体的な計画を立てているか？

（説明）

- ・ 社会と環境のサステナビリティと自社の事業との関係を検討する企業は、新たなビジネスチャンスを創発する。社会的価値と経済的価値を同時に実現する共通価値を創造することは企業の競争力強化につながると認識されている。
- ・ SDGs など国際的に共有されている社会課題に取り組み、それを公表する企業は、投資家はその企業の成長性を評価し、企業価値評価に折り込むことができる。
- ・ 企業は、より効果的かつインパクトのある解決に向け、オープンイノベーション、産学官民共同などを実践すれば、投資家からの評価のフィードバックを受け、課題への対応を一層進めることができる。

問⑤ 経済社会の変化を見通し、バリューチェーン全体における持続可能な競争力のあるビジネスモデルへの変革を行う具体的な計画を立てていますか？

(説明)

- ・ ビジネスモデルとは、何らかの価値を社会に提供し、それを支えるために収益を上げ続けられるような事業の価値観を事業化する仕組みといえる。
- ・ ビジネス環境はもちろん、気候変動、人権侵害、格差の拡大など社会課題の深刻化による変化に対応し、その競争優位性を継続するために、思い切った改革が必要となる。
- ・ グローバルにバリューチェーンが広がり、想定外の競合が登場するビジネス環境においては、企業はレピュテーションの毀損などのリスクを最小限にする必要もある。
- ・ サステナビリティへの配慮をしながら競争優位性を保持し続け、企業ブランドを向上させるためには、将来の大きな変化に対応し、ビジネスモデルの変革を準備し大胆に実行する勇気が必要となる。
- ・ 競争力があるビジネスモデルを構築するためには、IoT, AI, Robotics などの導入活用は必須である。ただし、AI等の活用には倫理規定を制定する必要がある。

問⑥ サステナビリティの執行に責任を持つ役員 (CSO ; Chief Sustainability Officer) を配置し、そのリスクと機会について議論をしているか？また、取締役会には、サステナビリティへの取り組みを監督するために、その分野の見識を持つ取締役がいるか？

(説明)

- ・ 統合思考は経営の意思決定において不可欠である。このためには、サステナビリティに関して知見を有し執行に責任を持つ役員 (CSO ; Chief Sustainability Officer) が配置される必要がある。
- ・ 執行レベルで事業に対するサステナビリティに関連するテーマの影響、リスクや機会について定期的に協議されている必要がある。
- ・ 取締役会には、サステナビリティへの取り組みを監督するために、その分野の見識を持つ取締役がいることが望ましい。これが実現していれば、取締役会のなかで、ビジネスモデルとサステナビリティの関連性や、中長期計画と KPI による進捗状況の確認などサステナビリティと経営戦略との関係を定期的に議論し、監督することが可能となる。
- ・ このサステナビリティの面での成果に対しても、財務面での成果同様に報酬制度に組み込まれ、継続的な評価がなされるべきである。

問⑦ 自社のミッション、ビジョン、経営戦略とサステナビリティとの関係についての「誰もがなるほどと思えるような説明」をステートメント (宣言) や報告書として公表しているか？

(説明)

- ・ 統合思考の結果を端的に開示し、全体像を伝えるためには、よいことだけを伝える(グリーンウォッシュ)のではなく、正・負の両面について、企業価値向上のストーリーに基づき情報の開示を行っていく必要がある。
- ・ 適切な情報の開示において、法定開示義務がある媒体と任意開示となる媒体を使い分け、見栄えのよいコミュニケーションツールだけに留まらず、様々なステークホルダーに対し適切な情報を提供する必要がある。
- ・ 事業戦略とサステナビリティの関連性について、「誰もがなるほどと思えるような説明」としてまとめ、コミュニケーションを図り、その内容についてステークホルダーからのフィードバックを受ける必要がある。
- ・ 評価機関向けにデータ集・資料集等を別途整備・発行することも必要になる。

問⑧ 自社のミッションとビジョン、中長期的な価値創造のための戦略について、経営者自ら自信と誇りを持ってストーリー性のある説明を行い、多様なステークホルダーとの建設的なエンゲージメントを行っているか？

(説明)

- ・ 企業活動を持続させる上で、主要なステークホルダーとの関係性向上は、財務、非財務の両側面において重要である。共通の利益を追求できるように、適切なエンゲージメントによる関係性構築は、事業を持続的に展開していく上で不可欠となる。
- ・ 事業内容によっては、社会的な操業許可 (social license to operate) を関係するステークホルダーから得る必要があり、継続的なエンゲージメントの計画・実施・報告のプロセスを実行していく必要がある。

本提言における質問と企業のミッション・ビジョン・中長期計画・戦略とビジネスモデル・事業との関係を整理すると図1の通りである。

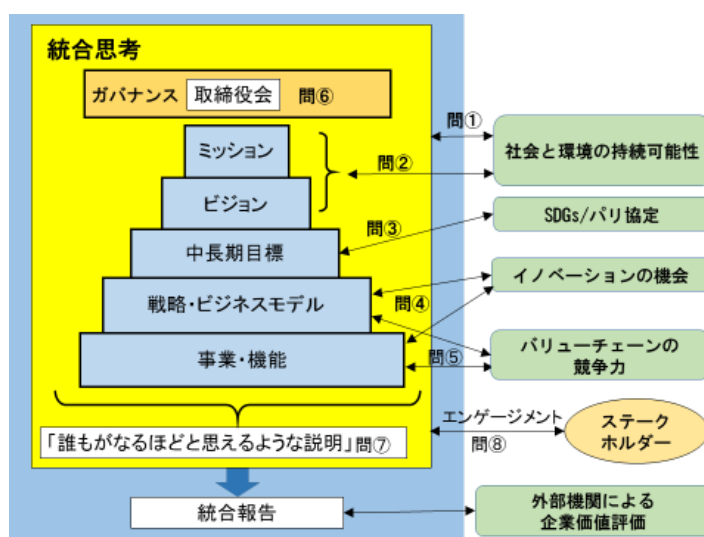


図1 提言の概要

参考文献

1. 金融庁（2017）『「責任ある機関投資家」の諸原則〈日本版スチュワードシップ・コード〉～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～』金融庁日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会
<http://www.fsa.go.jp/news/29/singi/20170529/01.pdf>（2017年9月27日確認）
2. 東京証券取引所（2015）『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』
<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>（2017年9月27日確認）
3. Global Reporting Initiative (2013) *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. 日本語版:
<https://www.globalreporting.org/resource/library/Japanese-G4-Part-One.pdf>（2017年9月27日確認）
4. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017) *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (Final Report)*, Financial Stability Board, Bank for International Settlements.
<https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>（2017年9月27日確認）