

DBS-21-06

「責任あるビジネスのための価値モデル」

須貝フィリップ 同志社大ビジネス研究科教授

小泉レン同志社大ビジネス研究科 MBA2022

リナン ニコラス 同志社大ビジネス研究科 MBA2022

パッタナプラユンウォン サタナン同志社大ビジネス研究科 MBA2021

ペットハーン ジャッカラン同志社大ビジネス研究科 MBA2021

日本語訳：永谷 理恵

2022年3月

2021年7月から2022年2月にかけて、同志社大学社会価値研究センターの研究チームでは、新たな6つのESG及びサステナビリティ報告の枠組みから346の影響力の測定を、2020年6月時点における既存の価値のモデルに統合しました。影響力の測定の数が増加したにもかかわらず、当初の7つのステークホルダー、27の趣旨、80の目標モデルはほとんど変わりませんでした。しかし、パーム油の利用とそれによる環境や社会への悪影響がますます重視されるようになり、従来の地球環境のステークホルダーの項目に既存の「生物多様性」の趣旨に加えて、新たに「パーム油の使用ゼロ」という目標を設定し、81の目標としました。本書の概要は以下の通りです、これまでの研究における基本的な考え方について、調査を実施するために従ったプロセスについて、私たちの最新の研究成果について。このフェーズにおいては、個々のサステナビリティ報告の枠組みの網羅性と信頼性に関するより詳細な評価を価値の測定モデルとして追加しました。

事業の目的の再検討

2020年8月、世界有数のビジネスリーダーが参加するグローバルな企業連合であるビジネス・ラウンドテーブルは、企業の目的が、企業自身、顧客、従業員、株主、パートナー、地域社会、地球環境のために価値を創造することであると[発表](#)しました。そのすぐ後に、世界経済フォーラム (WEF) は[ダボス・マニフェスト 2020](#)を発表し、企業に対し株主を豊かにするだけでなく価値を創造することについての同じ要求を繰り返しました。

こうした意欲的な発表は有力であるように聞こえるが、一方で不完全と言えます。これは、次の2つの重要な疑問が解決されていないためです。

1. この複雑で複数のステークホルダーが関与する価値観を、具体的にどのようにして一貫して客観的に測定し、管理することができるか。
2. これらの測定値は、企業がこれらの各ステークホルダーグループに対して最も高いレベルの価値を生み出すのにどのように役立つか。

第1回目のホワイトペーパー「価値の評価」で述べたように、価値の測定と管理の考え方は、(1) 明確な目標であること、(2) その目標が客観的に測定されていること、及び(3) 透過的に報告されていること、また(4) 二進法のはいいいえ変数を超えたものであることを必要とします。これに加えて、これらの価値の測定に使用される用語およびプロセスは、それらの価値の測定の取り組みを支援するためにコンサルティング会社を雇うためのリソースを持たないような零細、中小企業にとっても、実践を不可能にするほどに複雑または困難であってはなりません。また同時に、企業が価値の影響に関連して作成する報告書は、平均的な読者が何を言われているのかを理解したり、そもそも何を報告しているのかを理解できないほどに複雑でも困難であってはなりません。

これらの要件を遵守しないで価値の測定および管理のために開発されたシステムは、企業での「価値の誤り」を可能にしうるものとなります。なお、「価値の誤り」は、企業が偶発的または意図的にステークホルダーに与える実際の価値の影響についての虚偽の表示を表すことについて私たちが造語した用語です (須貝, 2021)。

第1回目のホワイトペーパーでは、既存の報告・開示システムは残念ながらこれらの要件を義務付けていないため、多くの場合、日常的なビジネス慣行から価値の誤りを排除するのではなく、むしろ創造するために採用されていることを明らかにしました。このため、価値の誤りの影響に価値を置く企業の投資家は、投資における未知のリスクにますます直面することになり、これはステークホルダーへの潜在的な影響は文書化されておらず、将来の収益や利益を損なう恐れがあるからです。同時に、ビジネスのステークホルダーにとっての価値を最適化するための是正措置や協調措置は、実際の影響がまだ明確に確認されていないため、依然として限定的です。

このことは、より持続可能で価値重視のビジネスアプローチを採用し、推進しようとする組織にとって、2つの重要なポイントとなります。

ポイント 1: 価値の誤りを排除することで、投資家のリスクを軽減し、プラスの価値への影響を増大させる。

このことを理解し、国際的な規制機関や政府は、報告の増加と透明性の向上を引き続き推し進めています。COP 26 会議後、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) の下で影響力の報告枠組みの統合に向けた最新の動きでは、欧州の EFRAG サステナビリティ報告基準と同様に、この点を強調しています。

真実を曖昧にし、実際の影響を無視し、企業が実際に持っているより陰湿な影響への注意をそらすことを目的としたビジネス環境では、これらの規制の取り組みの重要性を評価することはできません。これらの取り組みは新しいものではなく、企業が自らの影響を報告しない、または過小な報告から、主要なステークホルダーグループ間でその影響を完全かつ透明な形で開示するよう支援することを目的としたグローバル・レポートング・イニシアティブ (GRI) など、他のサステナビリティ報告イニシアティブと同等なものとなります。

これに基づいて、以下の図 1 に示すように、影響力の報告作成の取り組みに対する企業のアプローチを「影響に関する客観的で透明性のある報告」として **Negative** から **Positive** まで線形の軸に沿ってプロットします。ISSB、GRI、その他の競合基準はいずれも、企業が主観的で不透明な影響力の報告または全く行わない慣行から、ステークホルダーへの影響についてますます高いレベルの客観性と透明性を持つよう支援することを目的としています。その過程またはそれ自体において、透明性のある報告へのコミットメントは称賛されるべきなのです。

図 1: 影響力の報告

Negative ————— **Positive**
X= Objective, Transparent Value Impact Reporting

こうした規制上の取り組みとその有効性には依然として強い反対があるが、私たちの研究は、サステナビリティ報告の最終目標は報告のみであってはならないことを示しています。むしろ、さまざまなステークホルダーに対するプラスとマイナスの価値の影響を説明するための最初のステップとして、これを考慮することが不可欠であります。

ポイント 2: すべてのステークホルダーにとっての価値を最適化することが、サステナビリティ報告の究極の目標である

過去数十年にわたって見てきたように、影響の報告の増加は基本的なことである一方で、顧客、従業員、パートナー、株主、地域社会、地球環境を含む企業のステークホルダーにマイナスの影響について目に見える変化をもたらすには不十分であることは明らかです。

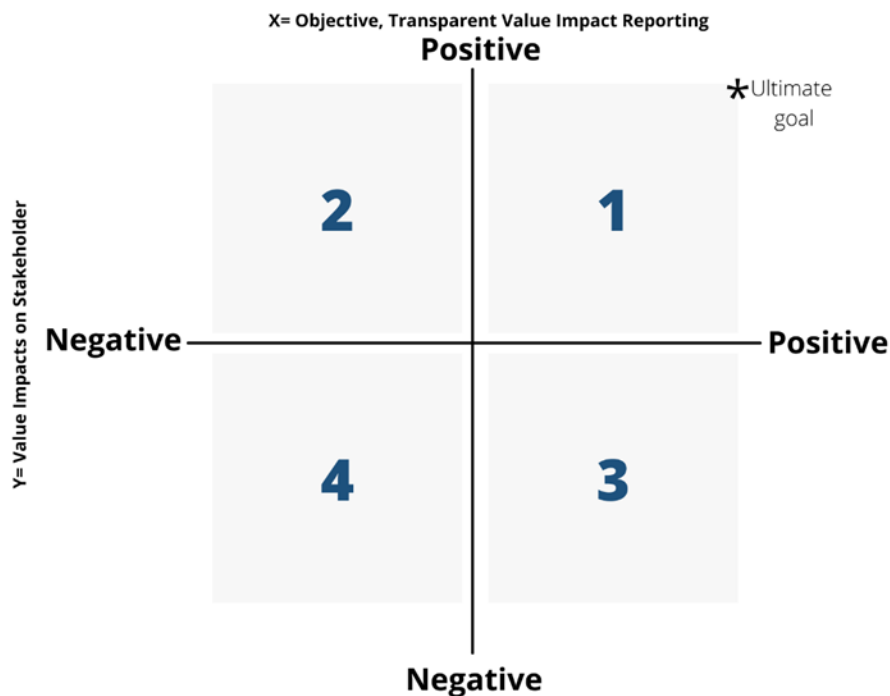
ビジネス・ラウンドテーブルと世界経済フォーラムで新たに改訂されたビジネス定義の目的に立ち返ると、企業のサステナビリティへの取り組みをベンチマークするための第2の軸が必要であることがわかります。それは、企業が報告しているものだけではなく、企業が実際にもたらす価値への影響に焦点を当てたものです。

影響が記録され報告されたら、次のステップは、個々のステークホルダーグループへの悪影響を減らすための是正措置を講じることです。このプロセスが開始されると、経営陣の焦点は、価値破壊的な影響を価値創造の成果に変えることに移ります。最後に、ステークホルダーごとに価値創造を達成した後は、このステークホルダー・システム全体の包括的な価値創造量を継続的に改善し、その中で、可能な限り高いレベルの価値創造と社会的影響を達成することとなります。

この考え方にに基づき、以下の図2は4つの象限を示しており、それぞれがサステナビリティへの取り組みに対する異なるアプローチを表しています。第4象限は報告における客観性と透明性が低く、ステークホルダーへの影響が低い。第3象限は報告における客観性と透明性が高いが、ステークホルダーへの影響が低い。第2象限は報告における客観性と透明性が低く、ステークホルダーへの影響が高い。第1象限は報告における客観性と透明性が高く、ステークホルダーへの影響が高いことを示します。

したがって、影響力の報告の枠組みとそれに取り組む企業の目標は、この図表のより高い北東部に一貫して移動し、第1象限に入り、最終的にはこの象限の右上隅を目指すべきであります。

図2：サステナビリティへの取り組みに関する4象限



日本の企業理念との整合

西洋のように、社会の倫理的な慣習や慣行と比較的調和してビジネスが構築されていたのとは異なり、日本の初期の儒教の原理では、利益の追求は非倫理的であり、社会の利益を損なうとされていました。石田梅岩(1685年~1744年)らの初期の日本の経営哲学者は、日本社会における商人や経営者に対する初期の否定的な見解から、倫理的な商慣行こそが唯一の正しいビジネス形態であると主張し、商人や経営者に対して、持続可能な方法でビジネスを推進するために必要なレベルの利益のみを抽出し、ステークホルダーのためのより広範な価値創造に注力するよう促しました。石田梅岩のビジネス観は、社会的利益を生み出すための原動力であったと言えます。彼の弟子たちが彼の教えをより独断的に解釈するようになると、彼の社会運動全体は勢いを失ったが、彼が教えた基本的なビジネス哲学は、17世紀の近江商人たちを刺激し、ビジネスのより大きな目的の思考を、今日の日本で成功している多くのビジネスにおいて一般的である「三方よし」または「価値の三方」と呼ばれる有名なビジネス哲学に成文化しました。このように、ビジネスの成功は、(1) 買い手、(2) 売り手、(3) 社会全体の利益を生み出すことにかかっています。これらのいずれかを達成できなかったということは、たとえそのビジネスがそのオーナーにとって非常に収益性の高いものであったとしても、そのビジネスは真に「成功」とはみなされません。このような原則に対する近年の支持者は、株主価値を創出しながら他のステークホルダーの価値を最適化するという、より倫理的な資本主義が可能であるだけでなく、企業の長期的な競争優位と持続可能性の基盤として機能することを繰り返して示しています。

日本が早い時期から資本主義を受け入れてきた背景にこのような基盤があることを考えれば、全世界の200年以上続く企業のうち、56%が日本に集中していることは驚くに値しません。社会的影響と長期的な持続可能性がビジネスの最終目標である場合、ビジネスの短期的な利益のために主要なステークホルダーを損なうことは不可能になります。

この考え方は今では西洋でも確固たる基盤を得ていると言えます。例えば、ステークホルダー理論の概念は、フリーマン(1984)によって最初に提唱されたもので、事業の戦略的経営にはステークホルダーの価値を高めることへの感度と焦点が必要であると主張しています。同様に、2004年に初めて提案されたバーゴとラッシュによるサービス・ドミナント・ロジックは、マーケティング分野において、企業が成功するための最善の方法は「他者に奉仕することによって自らに奉仕する」ことであると論じている(バーゴ/ラッシュ、2014年)。この考え方は、より確立された日本の企業理念と完全に一致しており、これらが一体となって、新たに定義された7つの主要なステークホルダーにまたがる企業の目的に沿った価値の測定・経営モデルを構築するための強固な基盤となっている。

価値の評価における過去の取り組みのレビュー

第1回目「価値の評価」(須貝ほか、2021)のホワイトペーパーで述べられているように、ビジネス・ラウンドテーブルと世界経済フォーラムは、企業とその経営陣が価値創造に取り組むべき主要なステークホルダーグループとして、(1)自らの組織、(2)顧客、(3)従業員、(4)株主、(5)取引先など関連企業、(6)地元地域社会、(7)地球環境の7つを挙げています。

その上で、研究の第1フェーズでは5段階のプロセスを経て、既存のESGやサステナビリティ報告の枠組みが、これらのステークホルダーの価値への影響を測定・管理するのに役立つかどうか、役立つとすれば、具体的にはどのように組み合わせることが効果的かを確認しました。本書においても、同様のプロセスに従っています。ここでは、「価値の評価」のホワイトペーパーに記載されている5段階のプロセスについて説明します。

ステップ1:公表されている影響力の測定/ESGの開示要件の収集

同志社大学のCOVID-19関連の特別研究予算からの資金提供を受けて、私たちの研究チームは、世界のトップサステナビリティ報告の枠組みの15のうち、(1)国連の持続可能な開発目標(SDGs)、(2)グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)、(3)グローバル・インパクト投資ネットワークのGIIN-IRIS+、(4)サステナビリティ会計基準審議会(SASB)、(5)B-LabのBインパクト・アセスメント(BIA)、(6)International Living Future InstituteのJUST 2.0、自然資本連合の(7)自然資本プロトコル、(8)社会・人的資本プロトコル、カナダの(9)インパクト測定に関する共通アプローチ、英国の(10)National TOMsフレームワーク、マイケル・ポーターの(11)共通価値の創造、リチャード・ブランソンの(12)The B Team、RBLの(13)Organizational Guidance System、(14)マッキンゼーのFive Fifty心理的安全性フレームワーク、及びマクドノーとブラウングルトの(15)Cradle to Cradle認証、を含む357の公的に報告された影響力の測定指標を集め

ました[*]1

これら 357 の指標は、すべて Microsoft エクセルを使って作成したデータベースに入力されています。それぞれのマイクロ指標の実際の内容と意味が、異なるサステナビリティの枠組みにおける類似の意味と誤解されたり、混同されたりしないように、分析作業を通じて使用される固有の数値 ID が与えられています。

ステップ 2:ステークホルダー項目内での整理

(1) ビジネス・ラウンドテーブルおよび世界経済フォーラムで言及されたステークホルダーが、これらの影響力の測定に反映されていること、(2) これらの組織が見落としていた他のステークホルダーが存在しないことを確認するために、各マイクロ指標に目を通し、その指標を 1 つの主要なステークホルダー項目に整理しました。

図 3 に示すように、7 つのステークホルダー項目のうち 6 つについて、多面的で強固な影響力の測定が存在することがわかりました。これら 357 の指標のうち、従業員に関するものが 31.9% (n=114)、地球環境に関するものが 24.9% (n=89)、企業およびそのガバナンスに関するものが 14.0% (n=50)、地域社会に関するものが 12.9% (n=46)、パートナーに関するものが 8.1% (n=29)、顧客に関するものが 8.1% (n=29)、株主に関するものはゼロ (n=0) となりました。最初、株主を対象とした影響力の測定が存在しないことに驚くべき結果のように考えられたが、これは、既存の株主価値の測定値が広く理解され、従来の財務・会計実務で説明されているため、今回の調査に含まれた ESG 報告の枠組みでは、追加の ESG 報告の枠組みに再び含める必要はないと明確に感じられたためであると結論付けました。

図 3:マイクロ指標のステークホルダーグループへの分離

| Value Actors | B Impact Assessment | B Team | Common Approach to Impact | GIIN - IRIS+ | GRI | JUST | Mckinsey | Measuring Shared Value | Natural Capital Coalition | Organization Guidance System | SASB-Apparel Accessories & Footwear | SASB-Ecommerce | SDG | Social and Human Capital Coalition | The National TOMs | Cradle To Cradle Certified |
|--------------|---------------------|--------|---------------------------|--------------|-----|------|----------|------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------|-----|------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Employee | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o |
| Environment | o | o | | o | o | o | | o | o | o | o | o | o | o | o | o |
| Society | o | | | o | o | o | | o | | o | | | o | o | o | o |
| Firm | o | o | | o | o | | | | | o | | | o | | | |
| Customer | o | | | o | o | | | | | o | o | o | o | o | | |
| Partner | o | | | o | o | o | | o | | | o | o | | o | o | |
| Shareholder | | | | | | | | | | | | | | | | |

手順 3:マクロ指標群の作成

複雑性の問題に対処するため、これら 6 つのステークホルダー項目のそれぞれについて、同様に焦点を当てるマイクロ指標を整理し、「マクロ指標」と呼んでいます。このプロセスは、定性データ分析作業中に個々のコードからコードファミリーを作成する方法と類似しています。その結果、収集した 357 のマイクロ指標を、図 2 に示すように 26 のマクロ指標に単純化することができました。

図 4 に示すように、従業員価値の測定方法を説明する 6 つのマクロ指標として、(1) 多様性と

1この調査の第 1 段階では、SASB の E コマースとアパレル、アクセサリ、靴の影響力の測定値のみを見ることにしました。

公平性 (Diversity & Equity)、(2) 適正賃金 (Fair Wages)、(3) 健康福祉と安全 (Health, Welfare, Safety)、(4) 開発 (Development)、(5) 企業参加と満足感 (Engagement and Satisfaction)、(6) 人権 (Human Rights) を特定しました。同様に、自然価値に関する 6 つのマクロ指標がこのデータから抽出され、(1) 廃棄物と公害 (Waste and Pollution)、(2) 水 (Water)、(3) エネルギー (Energy)、(4) 製品とサービス (Products)、(5) 生物多様性 (Biodiversity)、(6) 建物と土地 (Buildings and Land) が含まれています。社会的価値では、(1) 適切な税金 (Appropriate Taxes)、(2) 地元地域の発展 (Local Community Development)、(3) 地元雇用と公約 (Local Employment and Engagement)、(4) 慈善とボランティア活動 (Charity and Volunteerism) の 4 つのマクロ指標が見つかりました。企業価値との関連では、(1) 透明な財務報告 (Transparent Financial Reporting)、(2) 管理と企業構造 (Governance and Firm Structure)、(3) 管理機能 (Management Capability) の 3 つのマクロ指標が抽出されました。顧客価値については、(1) 真実の伝達 (Truth in Communication)、(2) 秘密保持 (Privacy)、(3) 満足、健康、安全 (Satisfaction, Health, and Safety) の 3 つのマクロ指標を特定しました。最後に、パートナー価値との関連では、(1) 供給先や流通経路の報告 (Reporting)、(2) MSME と VCSE の支援 (Structure)、(3) 関連企業の環境や社会責任 (Environment & Society)、(4) サプライチェーンや流通経路での公正労働実践 (Fair Labor) の 4 つのマクロ指標を特定しました。

図 4:マクロ指標項目の定義

| 357 | | | |
|-------------------|--|------------------|------------|
| Value Actors | Macro Indicators | Micro-Indicators | Frameworks |
| Employee 114 | Employee: Diversity & Equity | 13 | 8 |
| | Employee: Fair Wages | 10 | 5 |
| | Employee: Health, Welfare, Safety | 33 | 10 |
| | Employee: Development | 29 | 8 |
| | Employee: Engagement and Satisfaction | 16 | 6 |
| | Employee: Human Rights | 13 | 6 |
| Environment 89 | Environment: Waste and Pollution | 28 | 8 |
| | Environment: Water | 20 | 6 |
| | Environment: Energy | 9 | 5 |
| | Environment: Products | 19 | 8 |
| | Environment: Biodiversity | 10 | 7 |
| | Environment: Buildings and Land | 3 | 3 |
| Society 46 | Society: Appropriate Taxes | 5 | 2 |
| | Society: Local Community Development | 20 | 7 |
| | Society: Local Employment and Engagement | 15 | 6 |
| | Society: Charity and Volunteerism | 6 | 3 |
| Firm 50 | FIRM: Transparent Financial Reporting | 13 | 5 |
| | Firm: Governance and Firm Structure | 37 | 5 |
| | Firm: Management Capability | 0 | 0 |
| Customer 29 | Customer: Truth in Communications | 3 | 1 |
| | Customer: Privacy | 9 | 5 |
| | Customer: Satisfaction, Health, and Safety | 17 | 7 |
| Partner 29 | Partner: Reporting | 7 | 4 |
| | Partner: Structure | 6 | 3 |
| | Partner: Environment & Society | 8 | 5 |
| | Partner: Fair Labor | 8 | 4 |
| Shareholder | Shareholder:EVA | 0 | 0 |

図4には、さらに2つのデータも含まれています。マクロ指標名の右側の最初の列「マイクロ指標 (Micro-indicators)」は、各マクロ指標内に格納されているマイクロ指標の数を示します。第2列の「枠組み (Frameworks)」には、これらのマイクロ指標の出所となった持続可能性サステナビリティの枠組み(GRI、BIA など。)の数が記載されている。すべてのマクロ指標は収集されたデータに基づいていると確信していますが、これらの指標のいくつかは、複数の枠組みに深く根付いているだけでなく、さまざまな観点から測定されていることが明らかです。例えば、従業員の健康福祉と安全は、15のサステナビリティの枠組みのうち9つから収集された33の個別のマイクロ指標で構成されており、非常に多様なマクロ指標となっています。一方、「顧客価値：真実の伝達 (Truth in Communications)」は、3つの固有のマイクロ指標しか持たない15のサステナビリティの枠組みのうち1つ(GRI)のみが言及しています。

ステップ4:各マイクロ指標のスコアリング

すべてのマイクロ指標をより大きなマクロ指標項目に編成し、導入部で特定した最初の4つの指標について、各マイクロ指標の質を調査しました。

1) 目標ベース:明確な目標または到達点のある指標に対して、運用していれば1ポイントが与えられ、運用していなければ0ポイントが与えられた。具体的には、「測定の目標を明示し、当該測定が達成しようとする目標を特定することができる数又は基準を特定すること」と定義しました。

例えば、「ジェンダー・ペイ・エクイティ」に関連するJUST 2.0の仕組みでは、目標達成のレベルが4つ挙げられており、レベル4の目標では、「組織は、そのジェンダー・ペイ・エクイティを文書化した方針を有している」こと、「組織は、組織の各給与水準クラス内の性別間の賃金の最大差異が5%であるジェンダー・エクイティ・ペイスケールを有していなければならない」ことが述べられています。このマイクロ指標は目標ベースであることを1点としています。しかし、この同じ問題に対するThe B Teamのアプローチは、男女賃金平等にも焦点を当てているが、JUSTの仕組みのように明確な最終目標を定義せず、「企業は、性別間のバランス、多様性、包摂性を正しいこととしてだけでなく、規範を変え、より良い業績と経済成長をもたらす原動力として支持すべき」と述べています。これは、組織内のジェンダー、多様性、包摂性の問題に明確に対応しているが、明確に最終状況や目標を記載していないため、私たちの価値の評価では0点となります。

2) 客観的測定:私たちが理解しうる論理的で合理的でありかつ明確で客観的な測定単位を示すものを客観的測定として定義しています。具体的には、この指標に偏りが生じてはならず、この指標の測定は個人の判断に基づくものであってはなりません。よって客観的に測定できる指標は1点、測定できない指標は0点となります。

例えば、温室効果ガス(GHG)の排出削減に関連して、GRI 305-5は、企業に以下に関する報告を求めています。

- a. 削減イニシアティブの直接的な結果として削減され温室効果ガス排出量 (単位：メートルトン)
- b. 算定対象ガス(CO₂、CH₄、N₂O、HFC、PFC、SF₆、NF₃、またはすべて)
- c. 基準年/基準値 (選択の論理的根拠)
- d. 削減範囲(範囲 1, 2, 3)
- e. 使用された標準、方法論、仮定

この GRI の表示は、2 つの異なるセンサーを用いて、メートルトンのガスを同時に同じ場所から測定することができ、そのうちの 1 つが誤りでない限りは、結果は同じであるという点で、基本的に客観的であると言える。一方、非客観的な目標は、Organizational Guidance System の従業員/顧客/コミュニティの関係に関する問い「従業員と顧客/コミュニティの間のポジティブな関係に関し、現在のビジネスの状態を 1~5 で評価する」ことと同様であり、これは明らかに主観的な測定尺度であるため、0 点となります。

3) 単独評価可能 (透明性) :指標が客観的かどうかに加えて、企業が報告した内容が実際のデータと合致していることを、独立した外部の第三者機関が(容易に) 検査、そして確認できるかどうかという問題が残ります。この評価の定義は、「部外者がアクセスまたは取得できる透明性のあるデータを使用して検査できる」とされる情報です。単独評価できないマイクロ指標には 0 点、単独評価できる指標には 1 点となりますが、実際にこの評価を行った証拠がありません。よって単独評価が出来て、この仕組みの中で満足できる証拠があれば得点 2 をこのマイクロ指標が獲得することとします。

例えば、上記 2 で述べた Organizational Guidance System の測定については、従業員と顧客/コミュニティの間の関係のこの評価には、明らかに外部の第三者によって定期的に公表されアクセス可能な単独の測定がないのです。このため、この指標も透明性については 0 点となります。上記の GRI 305-5 では、すべての温室効果ガス排出施設に、温室効果ガス排出データをオープンに記録し報告するための遠隔センサーを設置することが考えられます。しかし、GRI 305-5 の議論では、企業がこれを実際に行うための透明性のある方法や仕組みを説明する証拠は見つからず、また、GRI 企業の温室効果ガス排出量と削減量を透明性のある形で報告するための標準的な方法について、世界中で一貫した証拠を見つけることもできませんでした。このため、GRI 305-5 の表示、事実、私たちが収集したすべての他のマイクロ指標は、この評価基準内では最高得点 2 点を獲得できていません。価値のモデルの評価内では、マイクロ指標によって達成できる最高得点は 4 点となります。

4) ステップ 1 での最初の取り組みで驚いたのは、内容よりも単に詳細を報告することで得点が付けられ、つまり単に報告することを企業に要求するマイクロ指標が多かったことです。例えば、私たちが調査したいくつかの枠組みでは、企業の取締役会に占める女性の割合を報告するだけで、たとえその数値が 0 であっても、得点を得ることが可能なものがあります。これが報告されているという事実は開示要件を満たしているが、その企業が実際に行っている行動についての評価するものではありません。これは、多くの異なる趣旨やトピックにも該当

するため、白や黒、はい/いいえの答え以上に、より繊細で詳細さに注目できることを基本に指標評価を加えたのです。この評価を、「この測定に使用される尺度は、名目、二進、またははい/いいえの質問である」場合には評価得点を0点とし、マイクロ指標が順序、間隔または比率尺度を用いて測定された場合には得点を1点としています。

調査したすべての評価の枠組みで使用されている指標を分析した結果、図5に示すように、0% (n=0) の指標が5点満点を達成し、4点満点を達成したのはわずか5.3%でした。これは3点以下の評価指標 (n=341) の94.7%を残し、3点が30.8% (n=110)、2点が16.8% (n=60)、1点が23.5% (n=84)、0点が23.5% (n=84) となりました。これらの結果に驚いたと言っても過言ではありません。特に、すべての価値測定の4分の1近くが0ポイントを達成しています。これは、客観的かつ透過的に測定できる目標を持たないはい/いいえ変数であり、すべての価値測定の4分の1近くがこれらの要素のいずれかを評価されていることを意味します。

私たちの分析での1つの大きな結論は、明確に定義された目標を持つために影響力の測定を強化し、これらについての客観的で透明性のある報告方法を確立し、さらにこれらの測定が単純なはい/いいえ、存在/非存在の2つの答えを超えていくことを確実にするために、世界的なESGとサステナブルのコミュニティがかなりの量の作業を行う必要があるということです。そのような厳密さがなければ、抜け穴が多くなってしまい、抜け目のないマーケティングや広告、PRの専門家なら誰でも、明らかにネガティブな行動をポジティブな行動に「再ブランド化」することができてしまうと言えます。

このステップでは、影響力の測定データの元の情報源に戻って、これらのマクロ指標の大部分が複数の組織によって支持されていることを確認しました。以下の図6に示すように、「株主」と「企業力」について作成した2つのマクロ指標項目(詳細は後述)を除いて、すべてのマクロ指標は、これまで検討してきた枠組みの少なくとも1つから導き出されたものであり、またほとんどの場合、多くの枠組みでまったく同じ問題に焦点を当てています。

図5:指標得点結果

| 357 | | Indicator Scores | | | | | | | | |
|-------------------|--|------------------|------------|---|----|---|----|---|---|--|
| Value Actors | Macro Indicators | Micro-Indicators | Frameworks | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Employee 114 | Employee: Diversity & Equity | 13 | 8 | 2 | 0 | 0 | 7 | 4 | 0 | |
| | Employee: Fair Wages | 10 | 5 | 0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 0 | |
| | Employee: Health, Welfare, Safety | 33 | 10 | 7 | 8 | 4 | 10 | 4 | 0 | |
| | Employee: Development | 29 | 8 | 9 | 11 | 5 | 3 | 1 | 0 | |
| | Employee: Engagement and Satisfaction | 16 | 6 | 2 | 6 | 6 | 2 | 0 | 0 | |
| | Employee: Human Rights | 13 | 6 | 3 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | |
| Environment 89 | Environment: Waste and Pollution | 28 | 8 | 7 | 1 | 9 | 11 | 0 | 0 | |
| | Environment: Water | 20 | 6 | 6 | 5 | 2 | 7 | 0 | 0 | |
| | Environment: Energy | 9 | 5 | 1 | 0 | 6 | 2 | 0 | 0 | |
| | Environment: Products | 19 | 8 | 9 | 1 | 5 | 0 | 4 | 0 | |
| | Environment: Biodiversity | 10 | 7 | 3 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | |
| | Environment: Buildings and Land | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | |
| Society 46 | Society: Appropriate Taxes | 5 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Society: Local Community Development | 20 | 7 | 6 | 9 | 3 | 2 | 0 | 0 | |
| | Society: Local Employment and Engagement | 15 | 6 | 5 | 1 | 0 | 8 | 1 | 0 | |
| | Society: Charity and Volunteerism | 6 | 3 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | |
| Firm 50 | FIRM: Transparent Financial Reporting | 13 | 5 | 1 | 1 | 1 | 10 | 0 | 0 | |
| | Firm: Governance and Firm Structure | 37 | 5 | 6 | 20 | 6 | 5 | 0 | 0 | |
| | Firm: Management Capability | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Customer 29 | Customer: Truth in Communications | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | |
| | Customer: Privacy | 9 | 5 | 2 | 2 | 0 | 5 | 0 | 0 | |
| | Customer: Satisfaction, Health, and Safety | 17 | 7 | 7 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | |
| Partner 29 | Partner: Reporting | 7 | 4 | 0 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | |
| | Partner: Structure | 6 | 3 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Partner: Environment & Society | 8 | 5 | 0 | 1 | 4 | 3 | 0 | 0 | |
| | Partner: Fair Labor | 8 | 4 | 3 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | |
| Shareholder | Shareholder:EVA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

図 6:サステナビリティの枠組みにおけるマクロ指標の解析

| | B Impact Assessment | B Team | Common Approach to Impact | GHG - IRIS+ | GRI | JUST | Mckinsey | Measuring Shared Value | Natural Capital Coalition | Organization Guidance System | SASB- Apparel Accessories & Footwear | SASB- Ecommerce | SDGs | Social and Human Capital Coalition | The National TOMs | Cradle To Cradle Certified |
|--|---------------------|--------|---------------------------|-------------|-----|------|----------|------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------|------|------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Employee: Diversity & Equity | | o | | o | o | o | | | | | | o | o | o | o | |
| Employee: Fair Wages | o | | o | o | o | o | | | | | | | | | | |
| Employee: Health, Welfare, Safety | o | | | o | o | o | o | o | o | o | | | | o | o | |
| Employee: Development | o | | o | o | o | o | | | | o | | | o | o | | |
| Employee: Engagement and Satisfaction | o | | | | o | o | | | | o | | o | | o | | |
| Employee: Human Rights | | o | | o | o | | | | | | | | o | o | o | |
| Environment: Waste and Pollution | o | o | | o | o | | | | o | | | o | o | o | | o |
| Environment: Water | o | | | o | o | | | | o | | o | o | o | | | |
| Environment: Energy | | | | | o | | | o | o | | | o | o | | | |
| Environment: Products | o | | | | o | o | | o | o | | o | o | | | o | o |
| Environment: Biodiversity | | | | o | o | o | | | o | o | | | o | | o | |
| Environment: Buildings | o | | | | | | | | | | | o | | | o | |
| Society: Taxes | | | | | o | | | | | | | | | o | | |
| Society: Local Community Development | o | | | | o | | | o | | o | | | o | o | o | o |
| Society: Local Employment and Engagement | o | | | | o | o | | | | | | | | o | o | |
| Society: Charity and Volunteer | o | | | | | o | | | | | | | | | o | |
| FIRM: Reporting | o | | | o | o | | | | | o | | | o | | | |
| Firm: Governance | o | o | | o | o | | | | | o | | | | | | |
| Firm: Capability | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Customer: Relationship | | | | | o | | | | | | | | | | | |
| Customer: Privacy | o | | | o | o | | | | | | | o | | o | | |
| Customer: Satisfaction, Health, and Safety | o | | | o | o | | | | | o | o | | o | o | | |
| Partner: Reporting | o | | | o | o | | | | | | | | | | o | |
| Partner: Structure | o | | | | o | o | | o | | | | | | o | | |
| Partner: Environment & Society | o | | | | o | o | | | | o | | | | | o | |
| Partner: Fair Labor | | | | | o | | | | | | | o | | o | o | |
| Shareholder:EVA | | | | | | | | | | | | | | | | |

ステップ 5:各マクロ指標の具体的な目標を定義する

26 の特定のマクロ指標項目のいずれかに各マイクロ指標を割り当て、各マクロ指標が何を達成しようとしているのかを明確に定義し、これらの定義を具体的で測定可能な目標に活用できるように、これらの項目のそれぞれにマイクロ指標を体系化し続けています。 以上のように、個々の指標の多くは、当社の評価基準に基づく 5 点満点の達成が困難である一方、これらにより大きな目標に結びつけると、具体的な趣旨を集約して明確な目標を設定することが可能となりました。

最終的に、株主価値の測定に焦点を当てた 27 番目の趣旨が追加され、これら 27 の趣旨の中から合計 80 の目標が導き出されました。これらの目標には、元の ESG とサステナビリティ報告の枠組みをもとにして得られた特定の KPI が含まれており、これらをどのようにベンチマークし、測定するかが示されています。

テストモデルの妥当性

2021 年 7 月から 2022 年 2 月にかけて、私たちの研究チームは新たに発表されたサステナビリティ会計基準審議会 (ISSB) の気候関連情報開示プロトタイプ、ストックホルム・レジリエンス・センターのプラネタリー・バウンダリー、国際金融公社 (IFC) のパフォーマンス・スタンダード、UNDP の企業・事業体向け SDG インパクト基準、Science Based Targets の気候変動開示、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の指標、目標、トランジション計画に関するガイダンスを含む 6 つの新しいデータから、さらに 346 の影響力の測定を収集しました。

当初のモデルの妥当性を検証するために、既存の 7 つのステークホルダー、27 の趣旨、80 の目標モデルを維持し、これらの新しい影響力の測定を可能な限りこれらの既存の項目に割り当てました。また、1 つの項目に正確に適合しない測定値、複数の項目に適合する可能性がある測定値、または適切な項目が存在しない測定値を調査しました。そして、各枠組みについてこのプロセスを完了し、私たちが直面した割り当てに関する問題と、枠組みと私たちのモデルとの全体的な関係について議論しました。

図 7:新しい枠組みのステークホルダーグループの範囲

| Value Actors | Planetary Boundaries | International Finance Corporation | United Nations Development Programme | Science Based Targets Initiative | International Sustainability Standards Board | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures |
|--------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--|---|
| Employee | | o | | | | |
| Environment | o | o | | o | o | o |
| Society | | o | | | | |
| Firm | | o | o | | o | o |
| Customer | | | | | | |
| Partner | | o | | | o | |
| Shareholder | | | | | | |

これらの 346 の新しい影響力の測定はすべて、既存のステークホルダーの分類と直接的に一致させることができました。65.3% (n=226) が地球環境、20.8% (n=72) が企業およびそのガバナンス、9.8% (n=34) が地域社会、1.2% (n=4) がパートナーであり、顧客または株主に関するものはありませんでした(n=0)。上の図 7 は、これら 6 つの新しい枠組みのそれぞれに割り当てたステークホルダーグループを示しています。適切なステークホルダーの分類が不明確であったり、価値のモデルに存在しないような影響の測定値はありませんでした。

図 8:新しい枠組みの趣旨範囲

| | Planetary Boundaries | International Finance Corporation | United Nations Development Programme | Science Based Targets Initiative | International Sustainability Standards Board | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures |
|--|----------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--|---|
| Employee: Diversity & Equity | | o | | | | |
| Employee: Fair Wages | | | | | | |
| Employee: Health, Welfare, Safety | | o | | | | |
| Employee: Development | | | | | | |
| Employee: Engagement and Satisfaction | | | | | | |
| Employee: Human Rights | | o | | | | |
| Environment: Waste and Pollution | o | o | | o | o | o |
| Environment: Water | o | o | | | o | |
| Environment: Energy | | | | | o | |
| Environment: Products | | | | | o | |
| Environment: Biodiversity | o | o | | | o | |
| Environment: Buildings | | o | | | o | |
| Society: Taxes | | | | | | |
| Society: Local Community Development | | o | | | | |
| Society: Local Employment and Engagement | | o | | | | |
| Society: Charity and Volunteer | | | | | | |
| FIRM: Reporting | | | | | o | |
| Firm: Governance | | o | o | | | o |
| Firm: Capability | | o | | | | |
| Customer: Relationship | | | | | | |
| Customer: Privacy | | | | | | |
| Customer: Satisfaction, Health, and Safety | | | | | | |
| Partner: Reporting | | | | | | |
| Partner: Structure | | | | | | |
| Partner: Environment & Society | | | | | o | |
| Partner: Fair Labor | | o | | | | |
| Shareholder: Structure | | | | | | |
| Shareholder:EVA | | | | | | |
| | 3 | 12 | 1 | 1 | 8 | 2 |

この中で、これら 346 の新しい影響力の測定のすべてが、既存の 27 の趣旨と正確に一致することがわかりました。複数の趣旨に適合する測定値がいくつか存在したが、既存のモデルで正確に記述されていないものは見つかりませんでした。上の図 8 は、これらの各枠組みが価値のモデルに貢献する趣旨を示しています。図 7 と図 8 はいずれも、IFC のような包括的な枠組みと、SBTi のような狭い範囲を対象とした測定基準との間の範囲の大きな違いを示しています。

これら 346 の新しい影響力の測定のうち、99.7% (n=345) は既存の 80 の目標に完全に適合しており、趣旨およびステークホルダーの項目内の少なくとも一つの目標と直接的に合致しています。しかし、パーム油に関する ISSB の新しい指針による影響力の測定の一つは、自然のステークホルダーの項目において、第 5 趣旨の「生物多様性」として既存の目標と完全に一致するものではありませんでした。これにより、従来の生物多様性の趣旨に加え、新たに「パーム油の使用量ゼロ」という目標を設定し、目標数を 81 としました。これとは別に、モデルのテストを実施した結果、データをほぼ 2 倍にしたプロセスでは、新しいステークホルダーや趣旨

の分類が行われず、新しい目標が1つだけになったため、モデルの有効性に対する信頼が高まったと言えます。

この経験から得られた利益に基づき、私たちは、科学的コンセンサスの進展に伴い、また、ステークホルダーグループ内及びグループ間の進展に合わせて、価値のモデルに含まれるデータを更新していきます。

最新のデータの評価:

2021年6月に発表したサステナビリティ報告に関する枠組み「価値の評価」の最初の枠組みと同じプロセスに従って、私たちはそれぞれの影響力の測定について、(1)客観的な測定(0点对1点)、(2)単独評価可能かどうか(0、1点または2点)、(3)順序尺度以上の変数を使用しているかどうか(0点または1点)、(4)最終目標を含んでいるかどうか(0点または1点)を評価しました。

私たちの研究のこのフェーズには、新しい枠組みのベンチマークを取ることができる既存のモデルも含まれていたため、これら6つの新しい枠組みのそれぞれを次のように得点付けしました。

- 1) ステークホルダー範囲:ビジネス・ラウンドテーブルおよび世界経済フォーラムのビジネス目的の定義に含まれている7つのステークホルダーのうち、各枠組みでカバーされているステークホルダーの数。
- 2) 趣旨の範囲:第一段階で抽出した27の趣旨のうち、各枠組みでカバーされている趣旨の数。
- 3) 目標達成範囲:第一段階の研究で特定した80の目標のうち、各枠組みでカバーされた目標の数。
- 4) 得点合計、見込み合計、枠組み得点:既存の評価モデルに対して各影響力の測定をスコアリングした後、1つの枠組み内のすべての影響力の測定で得られた得点を合計することによって、「合計得点」スコアを作成します。次に、各測定値に最大5ポイントを乗算して、「見込み合計」スコアを作成します。得点合計を見込み合計で割ることで、枠組みの影響力の評価が達成した見込み得点の割として「枠組み得点」を算出することができます。私たちはこの割合が高ければ高いほど、価値影響の測定において枠組みの信頼性が高まると結論付けました。

ストックホルム・レジリエンス・センターのプラネタリー・バウンダリー

得点:

| スコープの範囲 | 趣旨の範囲 | 目標達成範囲 |
|---------|-------|--------|
| 1/7 | 3/27 | 6/80 |
| 14% | 11% | 8% |

| 得点合計 | 見込み合計 | 枠組み得点 |
|------|-------|-------|
| 72 | 80 | 90% |

「価値の評価」モデルが対象とするステークホルダー、趣旨、目標:

| 自然 | 測数 |
|-------------------------|-----------|
| N 1: 廃棄物と公害 | |
| N 1-A: カボネート | 3 |
| N 1-B: 温室効果ガス以外の大気排出 | 2 |
| N 1-D: 100% 廃棄物回収とリサイクル | 3 |
| N 2: 水 | |
| N 2-A: 全般的な水の基本施設の相互接続 | 2 |
| N 2-C: 排水の質 | 2 |
| N 5: 生物多様性 | |
| N 5-A: 生物多様性への影響 | 4 |
| 自然の合計測数 | 16 |

ディスカッション:

ストックホルム・レジリエンス・センターの「プラネタリー・バウンダリー」の枠組みは、地球の環境安定性を支配する 9 つの主要プロセスを特定しています。成層圏オゾン破壊、生物圏の完全性、化学汚染および新規物質、気候変動、海洋酸性化、淡水利用、陸上システムの変化、生物地球化学的流動、大気エアロゾルの負荷です。この枠組みは、人間活動のための安全で持続可能な活動空間である「プラネタリー・バウンダリー」を確立します。

私たちは、この枠組みからの 16 の新しい影響力の測定を私たちの自然のステークホルダー項目に統合することによって、プラネタリー・バウンダリーを価値のモデルに追加しました。これらの測定のうち 8 つを N 1-廃棄物と公害、4 つを N 2-水、4 つを N 5-生物多様性として分類した。プラネタリー・バウンダリーは、これまでで最高の影響力の測定です。16 の測定値はすべて、目標に基づき、客観的に測定され、単独評価可能であり、かつ測定のためのスケール変数を含んでいるため、私たちの評価枠組みにおいて 5 得点となります。

モデルにプラネタリー・バウンダリーを追加する際に直面した唯一の問題は、プラネタリー・バウンダリーが巨大な地球システムを支配するための極めて高いレベルの限界値であるという

ことです。これらは個々のビジネスにおいて意思決定プロセスを導くようには設計されておらず、その差異を埋める必要があります。したがって、プラネタリー・バウンダリーは、価値のモデルの中で2つの主要な目的を持ち、第1に、このモデルが企業の環境影響をプラネタリー・バウンダリーの境界内にうまく収めることを保証すること、第2に、企業レベルの影響力の測定システムとの統合を通じて、地球レベルと地域レベルの境界を、あらゆる規模の企業に関連する指標と目標に変換することです。プラネタリー・バウンダリーと企業レベルの影響力の報告や目標設定の指標を組み合わせることで、あらゆるレベルのステークホルダーが直面する環境問題を包括的に文書化し、解決したいと考えています。

国際金融公社 (IFC)

得点:

| ステークホルダーの範囲 | 趣旨の範囲 | 目標達成範囲 |
|-------------|-------|--------|
| 5/7 | 10/27 | 14/80 |
| 71% | 37% | 18% |

| 得点合計 | 見込み合計 | 枠組み得点 |
|------|-------|-------|
| 134 | 335 | 40% |

「価値の評価」モデルが対象とするステークホルダー、趣旨、目標:

| 従業員 | 測数 |
|----------------------|-----------|
| E 1: 多様性と公平性 | |
| E 1-A: 常勤雇用 | 1 |
| E 1-B: 民間多様性 | 1 |
| E 3: 健康と安全 | |
| E 3-E: 職場の安全と健康の保証 | 1 |
| E 3-F: 従業員の精神衛生と福利厚生 | 1 |
| E 6: 人権 | |
| E 6-B: 人権矯正活動 | 6 |
| 従業員の合計測数 | 10 |

| 自然 | 測数 |
|---------------------------|-----------|
| N 1: 廃棄物と公害 | |
| N 1-B: 温室効果ガス以外の大気排出 | 1 |
| N 1-D: 100% 廃棄物回収とリサイクル | 4 |
| N 2: 水 | |
| N 2-B: 水の利用報告 | 1 |
| N 5: 生物多様性 | |
| N 5-A: 生物多様性影響 | 7 |
| N 6: 建物と土地 | |
| N 6-B: 100% 安全で利用しやすい建物証明 | 1 |
| 自然の合計測数 | 14 |

| 社会 | 測数 |
|----|----|
|----|----|

| | |
|---------------------|-----------|
| S 2:地元地域の発展 | |
| S 2-A:健康・安全な快活な地域社会 | 37 |
| 社会の合計影響 | 37 |

| 企業 | 測数 |
|------------------|----------|
| F 2:ガバナンス | |
| F 2-B:管理報告 | 3 |
| F 2-D:社外取締役率 | 1 |
| 企業の合計影響 | 4 |

| パートナー | 測数 |
|-------------------------------|----------|
| P 4:公正な取引 | |
| P 4-A:供給先や流通経路を通じての公正な雇用実践の監査 | 2 |
| パートナーの合計影響 | 2 |

ディスカッション:

IFC のパフォーマンス・スタンダードは、包括的な環境・社会影響報告の枠組みとして設計されています。IFC は、ステークホルダーの積極的な関与を通じて開発された環境・社会管理システムの構築を重視しています。私たちは、IFC のパフォーマンス・スタンダードのすべてを価値のモデルに追加し、既存の 7 つのステークホルダーグループのうち 5 つのグループにまたがる 67 の新しい影響力の測定を統合しました。

IFC の影響力の測定では、大きく一貫した評価が得られました。客観的な測定可能性と単独評価可能性の 2 点を獲得しました。パフォーマンス・スタンダードの影響力の評価指標はすべて、名目上または二進数のはい/いいえで測定され、通常の得点は除外されています。さらに、IFC は報告指向の枠組みとして、企業が遵守すべき目標や制限を意図的に設定していません。価値のモデルとの統合により、その名前が示すように、報告項目の目標が追加されます。

IFC は、この枠組みの 7 つのステークホルダーのうち 5 つについて、有用な定性的情報を多くの数追加しました。特に、パフォーマンス・スタンダードは、労働者の基本的な権利のほか、先住民族の権利や文化的に重要な場所や工芸品の管理に関する新たな社会的影響の検討に貢献しています。また、IFC は、サプライチェーンの監視による影響の測定、および詳細な緊急時対応とリスク管理ガイドラインを提供しました。

IFC のガイダンスには 2 つの大きなテーマがあり、第 1 に、パフォーマンス・スタンダードの ESG 影響報告に対するアプローチは、定量的な影響力の測定基準ではなく、目標設定と管理に重点を置いています。第 2 に、IFC はステークホルダーの関与を非常に重視し、環境・社会管理システム (ESMS) を通じて、ステークホルダーの積極的な参加を促し、影響を受けるすべての当

事者が企業の政策に対して真の発言権を持つように設計した目標立案プロセスを開発しました。

国連開発計画 (UNDP)

得点:

| ステークホルダー範囲 | 趣旨の範囲 | 目標達成範囲 |
|------------|-------|--------|
| 1/7 | 1/27 | 2/80 |
| 14% | 4% | 3% |

| 得点合計 | 見込み合計 | 枠組み得点 |
|------|-------|-------|
| 47 | 275 | 17% |

「価値の評価」モデルが対象とするステークホルダー、趣旨、目標:

| 企業 | 測数 |
|-------------------|----|
| F 2: ガバナンス | |
| F 2-A: 使命 | 37 |
| F 2-B: 管理報告 | 18 |
| 企業の合計影響測定 | 55 |

ディスカッション:

UNDP の企業・事業体向け SDG インパクト基準は、国連の持続可能な開発目標と企業の組織・意思決定構造を統合することを目的としています。大部分の自然ステークホルダーの影響力の測定に寄与する環境会計の枠組みとは異なり、UNDP は KPI に焦点を当てた報告よりもむしろ構造的・手続き面での変化に主に焦点を当てています。UNDP は、企業に対し、温室効果ガス排出量や製品ライフサイクルへの影響を報告する代わりに、基本的なレベルとして SDGs を採用するよう求めています。

UNDP の 55 の実践指標を企業のステークホルダー項目に統合することで、UNDP のガイダンスを価値のモデルに追加しました。次に、これらすべての影響の測定値を F 2-ガバナンスとして分類し、UNDP によりガバナンスのマクロ指標を他の枠組みと比べて最も統合させることができました。

UNDP の影響力の測定は、それぞれの影響力の測定得点プロセスで比較的低い得点となりましたが、最も評価の高い測定では、客観的な測定可能性と単独評価可能性の 2 点のみを獲得しました。これは主に、明確な測定や目標を持たずに SDGs を採択するための定性的な指示となる UNDP の実践指標の形式によるものです。しかし、これらの影響力の測定値を追加することで、価値のモデルと持続可能な開発目標の実施との間により直接的な関係が確立されます。UNDP は、企業が達成すべき新たな目標を設定するわけではありませんが、企業のガバナンス構造と意思決定プロセスを SDGs と連携させることで、企業が事業のあらゆる側面を通じてステークホルダーの価値を考慮できるようにしています。

Science Based Targets イニシアティブ (SBTi)

得点:

| スコープの範囲 | 趣旨の範囲 | 目標達成範囲 |
|---------|-------|--------|
| 1/7 | 1/27 | 1/80 |
| 14% | 4% | 1% |

| 得点合計 | 見込み合計 | 枠組み得点 |
|------|-------|-------|
| 5 | 5 | 100% |

「価値の評価」モデルが対象とするステークホルダー、趣旨、目標:

| 自然 | 測数 |
|-----------------|----|
| N 1: 廃棄物と公害 | |
| N 1-A: カボネutral | 1 |
| 自然の合計測数 | 1 |

ディスカッション:

SBTi は、パリ協定が定める 1.5 度の温暖化目標に沿って、スコープ 1、2、3 の温室効果ガス排出量を削減するよう企業に促しています。このイニシアティブに参加するには、企業は独自の温室効果ガス排出目標を策定し、それを SBTi に提出して審査と承認を受けなければならないとしています。これらの排出目標は、GHG プロトコルと、目標、期限、および業界固有の適用範囲に関する本イニシアティブ独自の要件に準拠していなければなりません。

N 1-廃棄物と公害内の単一の自然影響力の測定として、価値のモデルに SBTi を追加しました。このイニシアティブは、私たちがこれまでにレビューした 2 つの枠組みのうち、全ての影響力の測定について 5 つのポイントを達成したものの 1 つです。この高いスコアが SBTi に割り当てられる理由は、本イニシアティブの詳細な要件と義務的なレビュープロセスにあります。このプロセスでは、既存のスコアリング基準のすべてを満たす温室効果ガス排出量政策が作成されます。

SBTi は、既存の N 1-廃棄物および公害の指標を補完するものであり、企業レベルの温室効果ガス排出と地球規模での影響を明確に関連付けています。私たちは、自然の指標の分類プロセスを通して、地球レベルの影響力の測定を実行可能な企業レベルの政策に変換することの難しさに留意してきました。一方で SBTi はこれを可能にし、各企業の温室効果ガス排出政策とプラネタリー・バウンダリーの 8 つの N-1 廃棄物と公害の指標、さらには GHG プロトコルやパリ協定そのものとの間に相乗的な関係を確立しています。

国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB)

得点:

| スコープ範囲 | 趣旨範囲 | 目標達成範囲 |
|--------|------|--------|
| 3/7 | 8/27 | 22/80 |
| 43% | 30% | 28% |

| 得点合計 | 見込み合計 | 枠組み得点 |
|------|-------|-------|
| 421 | 1000 | 42% |

「価値の評価」モデルが対象とするステークホルダー、趣旨、目標:

| 自然 | 測数 |
|-------------------------|----|
| N 1: 廃物公害 | |
| N 1-A: カボニュートル | 19 |
| N 1-B: 温室効果ガス以外の大気排出 | 1 |
| N 1-D: 100% 廃物回収とリサイクル | 5 |
| N 2: 水 | |
| N 2-A: 全般的な水の基本施設の相補戦略 | 12 |
| N 2-B: 水の利用報告 | 10 |
| N 2-C: 排水の水質 | 2 |
| N 3: エネルギー | |
| N 3-A: エネルギー消費報告 | 6 |
| N 3-B: 再生可能エネルギーの利用 | 16 |
| N 3-C: カボニュートル商品 | 9 |
| N 4: 製品サービス | |
| N 4-A: 製品の及ぼす影響の透明な報告 | 47 |
| N 4-B: サステナブルな原料供給先 | 10 |
| N 4-C: 社会や環境への影響が肯定的な製品 | 31 |
| N 4-D: 効率的梱包 | 1 |
| N 4-E: 効率的輸送 | 14 |
| N 5: 生物多様性 | |
| N 5-A: 生物多様性への影響 | 5 |
| N 5-B: 人道的で愛情を込めた動物への対応 | 1 |
| N 5-C: パンプ油の使用量ゼロ | 1 |
| N 6: 建物と土地 | |
| N 6-A: 建物と土地の透明な報告 | 1 |

| | |
|------------------------|------------|
| N 6-B:100%安全で利用し易い建物証明 | 2 |
| 自然の合計影響 | 193 |

| 企業 | 測数 |
|----------------|----------|
| F 1:透明な財務報告 | |
| F 1-B:政府との関係 | 5 |
| 企業の合計影響 | 5 |

| パートナー | 測数 |
|---------------------|----------|
| P 3:関連企業の環境や社会責任 | |
| P 3-A:供給先や流通経路の影響報告 | 1 |
| P 3-B:環境や社会活動の必要条件 | 1 |
| パートナーの合計影響 | 2 |

ディスカッション:

ISSB は、COP 26 サミット期間中に、国際的な ESG 報告基準を策定するために、IFRS 財団によって設立されました。2021 年 11 月には、金融関係者に気候関連のリスクと機会に関する包括的で標準化された情報を提供するための環境会計の枠組みである気候関連情報開示プロトタイプを発表しました。

気候関連情報開示プロトタイプを価値のモデルに追加することで、200 の新たな影響力の測定値が自然、企業、パートナーのステークホルダー項目に追加されました。したがって、ISSB は現在、価値のモデルに対して影響力の測定に最も貢献したと言えます。標準化された環境会計の枠組みとして、これらの影響力の測定は客観的に測定され、単独評価可能であり、かつ通常の方法で測定される傾向がありました。しかし、200 の測定のいずれも、目標を持っていることに対する得点を獲得していませんでした。つまり、IFC のパフォーマンス・スタンダードと同様に、ISSB の気候関連情報開示プロトタイプは純粹に報告の枠組みであり、目標設定の目標がないのです。

ISSB のプロトタイプの基準は、私たちの枠組みに統合され、石油・ガス、公益事業、物流など、特に大きな環境影響を持つ産業に合わせて明確に定義された影響力の測定を追加しています。これらの業界固有の測定値は、企業が持続可能性への影響を正確に定量化する上で非常に有用であり、生物多様性の趣旨であるパーム油の使用ゼロうち、私たちの 81 番目のである N 5-C に影響しました。これらの 200 の影響力の測定の多くは、使用段階の環境影響を対象としており、103 の新しいライフサイクル影響力の測定が「製品とサービス」のマクロ指標に貢献しています。ISSB のモデルに対する最も大きな貢献の 1 つは、原材料調達から使用済み製品まで

の製品の影響を正確に定量化できることです。同時に、価値のモデルは、個々の ESG 開示の方向性となる目標、目標、および制限を定義することによって、ISSB の開示を補完します。

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

得点:

| スコープ範囲 | 趣旨範囲 | 目標達成範囲 |
|--------|------|--------|
| 2/7 | 2/27 | 3/80 |
| 29% | 7% | 4% |

| 得点合計 | 見込み合計 | 枠組み得点 |
|------|-------|-------|
| 0 | 35 | 0% |

「価値の評価」モデルが対象とするステークホルダー、趣旨、目標:

| 自然 | 測数 |
|----------------|----|
| N 1: 廃棄物公害 | |
| N 1-A: カボニフットレ | 2 |
| 自然の合計 影響測定 | 2 |

| 企業 | 測数 |
|-------------|----|
| F 2: ガソス | |
| F 2-A: 使命 | 4 |
| F 2-B: 管理報告 | 1 |
| 企業の合計 影響測定 | 5 |

ディスカッション:

TCFD は、株主やその他の金融関係者に気候関連の情報を提供するために、金融安定理事会によって設立されました。2021 年 10 月、TCFD は指標、目標、トランジション計画に関するガイダンスを発表しました。IFC、ISSB、その他多くの環境会計制度とは異なり、TCFD のガイダンスでは ESG 報告にオープンエンドのアプローチを採用しています。つまり、TCFD のガイダンスでは、特定の報告項目や測定単位での開示を義務付けるのではなく、7 つの広範な報告項目を設定し、企業が個々の状況に最も関連性の高い指標を選択できるようにしています。TCFD は、何が適切な測定基準を構成するかについてのガイダンスと報告基準を提供しますが、SBTi のような検証や認証を必要としていません。

「温室効果ガス排出量」、「移行リスク」、「物理的リスク」、「気候関連の機会」、「資本動員」、「内部炭素価格」、「報酬」の 7 つの産業横断的な指標項目ごとに一つの影響力の測定を作成することで、TCFD の 2021 年の指標、目標、トランジション計画のガイダンスを私たちの価値モデルに追加しました。その結果、5 つの新しい地球環境の測定値と 2 つの新しい企業の測定値が得られました。この枠組みでは、企業が独自の測定値と目標を作成しな

ければならないため、TCFD は 6 つの新しい枠組みの中で最も低い得点となりました。7 つの影響力の測定のいずれも得点はなく、枠組み全体としては 0 点でした。

TCFD を価値のモデルに追加することは、タスクフォースの報告基準が急速に採用されているため、優先事項と言えます。世界中の企業、特に日本の企業が自発的に TCFD に準拠した開示を行っており、英国では大企業に対して TCFD の採用を義務付けています。タスクフォースの報告に対するオープンエンドのアプローチは、価値のモデルとの互換性が高く、私たちは、81 の目標を採用する企業が TCFD の報告要件に完全に準拠することを目指しています。価値のモデルでは、TCFD は ISSB プロトタイプの基準に特に強く適合しており、ISSB の業界固有の測定値が TCFD 準拠の報告の出発点となっています。その代わりに、TCFD は、より詳細な影響力の測定をコンテキスト化する高レベルの報告原則を示しています。

81 番目の目標の紹介：パーム油

「価値の評価」の発行後数ヶ月の研究活動の中で、パーム油の使用ゼロに焦点を置いた自然の価値に関する新たな自然保護目標の必要性を確認しました。森林破壊、生息地の減少、水質汚染から温室効果ガスや粒子状物質の大気排出に至るまで、パーム油の環境影響は既存の指標分類のいくつかに及び、その深刻度は独自の目標に値するものです。したがって、私たちは、現在の生物多様性の趣旨(N5)の範囲内で、企業のバリューチェーン全体でのパーム油の使用を報告し、削減し、可能であれば排除することを目的とした新しい目標を地球環境のステークホルダー項目に追加しようとしています。

N5-C:パーム油の使用量ゼロ

目標：組織には、パーム油の調達と使用に関する明文化された方針がある。
具体的な目標:組織の業務またはサプライチェーンにおけるパーム油の使用はゼロであること。

この新しい目標は、ISSBの「パーム油サプライチェーンの環境および社会への影響」に関する報告基準をベースにしており、この報告基準を影響力の測定678として統合しました。

678 番目の指標:パーム油サプライチェーンの環境・社会影響

測定値: 持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO) のサプライチェーンを通じて認証されたパーム油の調達量とその割合 (a) アイデンティティプリザーブド、(b) サグリゲーション、(c) マスバランス、または (d) ブックアンドクレーム。

結論:

これら6つの枠組みと報告基準を追加したことで、私たちの価値のモデルに含まれる影響力の測定の数がほぼ2倍になっただけでなく、その際に、私たちの最初のホワイトペーパーに概説されているように、影響力の測定のステークホルダー、趣旨、目標への最初の分類が有効かつ信頼できるものであることを確認しました。

今後も価値のモデルに新たな枠組みを追加していく一方で、このモデルとその影響を定量化し、企業自身が報告しているデータや、さまざまなデータ提供者が収集しているデータと照らし合わせてマッピングすることに重点を移していきます。私たちは、価値の影響の報告に透明性と厳密性をもたらすことにコミットしている他の研究者、組織、および機関の協力を引き続き必要としています。また、このホワイトペーパーの内容が皆さまの考えや努力に影響するような場合は、私たちの研究チームに連絡して紹介いただけますと幸いです。また、当社の取り組みをグローバルに拡大・強化するために、戦略的パートナーや連携いただける方を継続して探しています。

社会価値研究センターの 7-27-81 モデル

世界のトップ ESG およびサステナビリティ報告の枠組みの 20 を超える企業から 703 の影響力の測定を収集した結果、現在のモデルには、7 つのステークホルダー、27 の趣旨、81 の目標が含まれています。その概要を以下に示します。



Value for Employees

- 

E1: Diversity & Equity

 - E1-A: Full-time Employment,
 - E1-B: Ethnic Diversity,
 - E1-C: Gender Diversity and Equity-based policy,
 - E1-D: Broad Diversity and Representativeness of employees
- 

E2: Fair Wages

 - E2-A: Transparent Reporting on Employees,
 - E2-B: Transparent Reporting on Wages,
 - E2-C: Living Wage,
 - E2-D: Pay-scale equity among different level employees
- 

E3: Health, Welfare & Safety

 - E3-A: Physical Health,
 - E3-B: Retirement Provision,
 - E3-C: Family/Medical Leave,
 - E3-D: Employee Healthcare,
 - E3-E: Occupational safety and Health Coverage,
 - E3-F: Employee Mental health and wellbeing
- 

E4: Development

 - E4-A: Training and Education,
 - E4-B: Performance Feedback and Review
- 

E5: Engagement

 - E5-A: Turnover, Inclusion & Engagement,
 - E5-B: Flexible Work,
 - E5-C: Freedom of Association,
 - E5-D: Employee Ownership
- 

E6: Human Rights

 - E6-A: Human Rights Reporting,
 - E6-B: Human Rights Corrective Action,
 - E6-C: Human Rights Training

DOSHISHA UNIVERSITY
VALUE RESEARCH CENTER
VALUERESearchCENTER.COM



Value for Nature



N1: Waste & Pollution

- N1-A: Carbon Neutral
- N1-B: Zero non-GHG Emissions
- N1-C: Zero Plastic Pollution
- N1-D: 100% Waste Reclamation & Recycling
- N1-E: Zero Sound & Light Disturbances



N2: Water

- N2-A: Overall Water infrastructure interaction strategy
- N2-B: Water use reporting
- N2-C: Discharge water quality



N3: Energy

- N3-A: Energy Consumption Reporting
- N3-B: Renewable Energy Use
- N3-C: Carbon Neutral Products



N4: Products/Services

- N4-A: Transparently Reported Product Impact
- N4-B: Sustainable Sourcing of Raw Materials
- N4-C: Products with Positive Societal and Environmental Impact
- N4-D: Efficient Packaging
- N4-E: Efficient Transportation



N5: Biodiversity

- N5-A: Biodiversity Impact
- N5-B: Humane, Compassionate Treatment of All Animals
- N5-C: Zero Palm Oil Use




N6: Buildings & Land

- N6-A: Transparently Reported Building and Land Use
- N6-B: 100% certified safe & accessible buildings
- N6-C: 100% of new buildings are carbon neutral

DOSHISHA UNIVERSITY
 VALUE RESEARCH CENTER
 VALUERESearchCENTER.COM




Value for Society




S1-A: Transparent tax reporting
S1-B: Appropriate Taxes Paid

S1: Appropriate Taxes




S2-A: Healthy, Safe, Resilient Community
S2-B: Benefit-based capital spending
S2-C: Transparent Social Reporting

S2: Local Community Development



S3-A: Local Employment
S3-B: Local Ownership
S3-C: Equitable purchasing
S3-D: Local Value Chains
S3-E: Supporting Local Youth

S3: Local Employment and Engagement



S4-A: Community volunteering
S4-B: Charitable giving

S4: Charity and Volunteerism



Value for the Firm



F1: Transparent Financial Reporting

- F1-A: Transparent reporting on financial performance
- F1-B: Government relationship



F2: Governance and Firm Structure

- F2-A: Mission Driven
- F2-B: Governance Reporting
- F2-C: Board Composition
- F2-D: Outside Director Ratio
- F2-E: Zero Corruption



F3: Management Capability

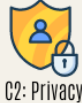
- F3-A: Positive EVA (Firm)/EVA (Industry) ratio



Value for Customers



C1-A: Truth in Labeling
C1-B: Truth in Advertising



C2-A: Data Security
C2-B: Customer Privacy



C3-A: Customer Satisfaction
C3-B: Customer Health & Safety



Value for Partners

- 

P1: Supply Chain and Distribution Channel Reporting

 - P1-A: Report on Stakeholder Structure in the Supply Chain and Distribution Channel
 - P1-B: Report on Supply Chain Diversity, Equity and Inclusion
- 

P2: Supporting MSMEs and VCSEs

 - P2-A: Supporting MSMEs, VCSEs, MWOBs, and/or SDVOBs through business partnerships
 - P2-B: Supporting MSMEs, VCSEs, MWOBs, and/or SDVOBs through education and training
- 

P3: Environmentally & Socially Responsible Partners

 - P3-A: Suppliers and Distributor Impact Reporting
 - P3-B: Environmental and Social operating requirements
 - P3-C: Supply Chain Carbon Certification
- 

P4: Fair Labor Practices

 - P4-A: Audited Fair labor practices throughout supply chain and distribution channels
 - P4-B: Living wage paid by all suppliers and distributors in partner network



Value for Shareholders



SH1: Shareholder EVA

SH1-A: Positive Economic Value Added (EVA)

参考文献

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).

Sugai, P. (2021). The Definition, Identification and Eradication of Value Washing. *Journal of Creating Value*, 7(2), 165-169.

Sugai, P., Phattanaprayoonvong, S., Phetharn, J., Yamazaki, M. (2021) Valuing Value -A synthesis of global sustainability frameworks to establish objective and transparent goals to measure value for a firm, its shareholders, customers, employees, partners, society and the planet [Discussion Paper, No: DBS-21-01]. Doshisha Business School.

https://bs.doshisha.ac.jp/studygroup/discussion_paper.html

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.