



KPMG Newsletter

KPMG Insight

Sustainability

事業活動と社会貢献の成果の一体的管理
— True Valueメソドロジーを活用した
価値創造アプローチ



Vol. **59**

March 2023



Sustainability

事業活動と社会貢献の 成果の一体的管理

— True Valueメソドロジーを 活用した価値創造アプローチ —

あずさ監査法人

SX事業部

嘉鳥 昇 / マネージング・ディレクター

環境 (Environment)、社会 (Social) およびガバナンス (Governance) といった観点から、企業を取り巻く重要な課題を解決しながら、持続可能な経済成長の実現を目指すESG経営は、今や企業にとっての常識となっています。投資家を中心とするステークホルダーの企業の成果を評価する視点も、企業がどのようなCSR (企業の社会的責任) 活動を行い社会貢献したかではなく、事業活動を行った結果として、財務的な利益に加えて企業外部に対して、どのような価値をどれだけ創出 (または棄損) したかといった、事業活動と社会貢献の成果をトータルで評価する見方に変化しています。このようなニーズの変化に対応するためには、事業活動と社会貢献を同じ物差しで評価し、一体的に管理する経営の仕組みが必要となります。

KPMGのTrue Valueメソドロジーは、単に事業活動が企業外部に及ぼす影響を可視化するだけでなく、事業が社会に生み出す価値が企業の将来にどのような影響を与えるかを理解するための方法論であり、パフォーマンスの向上、戦略への情報提供、マーケットへの影響力を高める意思決定などにおいて、企業に新たな視点を提供します。

本稿では、True Valueメソドロジーの、企業の戦略策定から浸透、実行、情報共有、評価、再策定といった一連のプロセスを管理する、戦略の統合的マネジメントツールとしての有用性について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



嘉鳥 昇
Noboru Katori

POINT 1

財務／非財務の一体的管理の必要性

事業活動と社会貢献との関係性を意識し経営を行うためには、事業活動の成果を表した財務情報と、社会貢献の成果を表した非財務情報とを一体的に管理する経営管理プロセスが必要である。

POINT 2

戦略的マネジメントシステムとしてのTrue Valueメソドロジー

True Valueメソドロジーは単に社会的インパクトを評価する方法論ではなく、戦略的マネジメントシステムとして活用することができる。

POINT 3

True Valueメソドロジーによる 価値創造アプローチ

①社会的インパクトを含めた「真の」利益を評価する、②将来の内部化リスクを評価する、③戦略的に対応する、の3つのステップにより、企業の新たな財務的価値および社会的価値の創造につなげていくことができる。

I True Valueメソドロジーの概要

KPMG Insight Vol.54「企業が社会にもたらす「真の価値」を可視化する – KPMG True Valueが目指す、社会的インパクトの金額換算¹」において、KPMGが開発した、企業が社会や環境に及ぼすインパクトの金額換算手法である「True Valueメソドロジー」のコンセプト、導入アプローチと、企業における導入事例を紹介しました。本稿の解説に入る前に、True Valueメソドロジーの概略を簡単に振り返ります。詳細な内容についてはKPMG Insight Vol.54を参照してください。

企業は事業活動を営むことによって、他の経済主体の活動にさまざまな影響を及ぼしています。事業活動の結果として、たとえば以下のような影響について考えたことはあるでしょうか。

- CO₂を1t排出するごとに社会にどれだけの負担を与えているか
- 職場における男女平等を促進させることで、社会に対しどのようなメリットをもたらすか
- 非効率的な交通システムで失われる1分

1秒は、社会にどれだけの影響を与えるか

– 汚染ガスによる呼吸器疾患は医療制度にどれだけの負担をかけているのか

従来、このような問いは企業価値に影響を与える要素として十分に認識されてきませんでした。

会計分野における長年の経験を基に、KPMGが2015年に開発したTrue Valueメソドロジーは、従来の財務報告では説明しきれなかった、事業活動を行った結果として社会に創出する価値（社会的インパクト）について、その規模や価値を定量化し、さらに金額換算する方法論です。True Valueメソドロジーにおいて、「企業が社会に創出する価値」とは、財務的価値のみで評価するものではなく、企業が地域経済・社会・環境に対して与える正（ポジティブ）・負（ネガティブ）双方の影響を考慮した非財務的価値もあわせて評価すべきという考え方に基づいて評価するものです（図表1参照）。

昨今のサステナビリティへの関心の高まりを受け、企業や投資家は財務諸表から読み取れる財務的価値の増減だけではなく、社会的インパクトの重要性を理解し、そのインパクトをどのように測定・評価すべきかという点に関心を向けるようにな

りました。

True Valueメソドロジーを活用することにより、企業は自社の事業や取組みの財務的な利益のみならず、それらの活動が幅広いステークホルダーに対して、どのような価値をどれだけ創出できているのか（または棄損しているのか）を可視化することができます。また、非財務的側面を含めた価値の全体像を把握し、それらを市場の共通言語である金額で把握するとともに、外部に向けて説明することが可能となります。

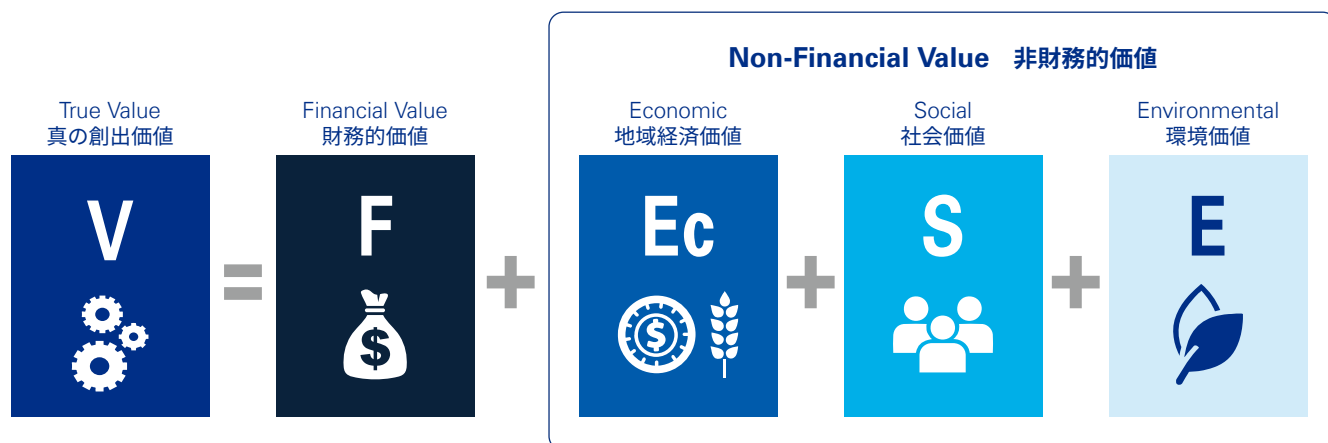
II 日本企業におけるTrue Valueメソドロジー活用の傾向

True Valueメソドロジーはすでに多くの海外企業で導入されていますが、その活用方法をみると、以下の6つのパターンに整理することができます。

① 戦略策定

事業選択、設備投資、調達、研究開発・製品開発、M&A、販売・マーケティングなどさまざまなレベルの戦略に、サステナビリティの観点を統合させるための基礎情報として活用します。

図表1 True Valueメソドロジーにおける企業が創出する価値の考え方



出所: KPMG作成

② リスク評価

社会、環境に対する企業の影響、依存関係を理解し、これに伴うリスク・機会を識別することにより、サステナビリティ要素も網羅した対応策を検討します。

③ 投資評価

個別の投資・プロジェクト案件、研究開発案件、新製品開発案件などの投資判断、撤退判断の際に、財務的収支だけでなく地域経済、社会、環境への影響も加味した判断を行います。

④ 製品・サービスのプロモーション

既存の製品・サービス、およびイノベーションを伴う製品・サービスの社会的価値を可視化し、潜在的顧客を含めマーケットに対する宣伝広告ツールとして活用します。

⑤ コミュニケーションツール

政府、自治体、周辺住民、従業員らに自社の事業の社会的価値を説明することにより企業活動への理解を深めてもらい、

良好な関係を構築します。

⑥ 資金調達

ESG投資やインパクト投資が拡大するなかで、円滑に資金調達することを目的として、社会的価値について投資家との対話を深めるための情報発信ツールとして活用します。

KPMG Insight Vol.54の発刊後、多くの日本企業の担当者の方々からTrue Valueメソドロジーの問い合わせをいただいています。最も多い相談は、リースやリサイクル関連サービスなど資源循環型社会の実現に寄与する事業を展開している企業や、風水害や地震などへの防災・被害の縮小に資する製品を製造・販売している企業、従来の製造工程に比して水や電気などの重要資源の使用量を大幅に減らせる新技術を開発した企業などを中心に、④製品・サービスのプロモーションを目的とした相談で、次が⑤コミュニケーションツール、⑥資金調達を目的とした相談と続きます。これらはどれも、自社の製品・サービス

の「真の価値」を企業外部のステークホルダーに対し説明、アピールしようとするものです。

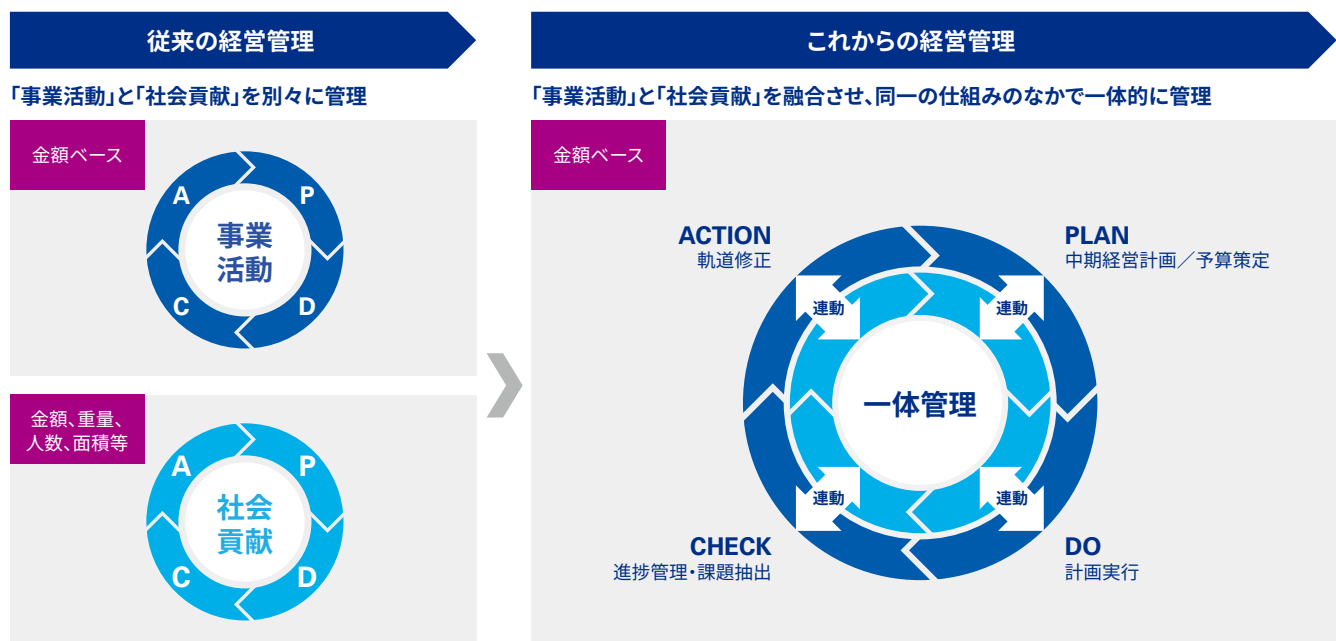
一方で、①戦略策定、②リスク管理、③投資評価を目的とした相談や、実際にこれらの目的で導入を試みる企業はまだまだ少なく、True Valueメソドロジーを社内の意思決定に活用することについては多くの企業が慎重な姿勢をとっていることが伺えます。

III 財務／非財務の一体的管理の必要性

社会的インパクトには、正と負の影響とがあります。ESGの観点から企業を取り巻く重要な問題を解決しながら、持続可能な経済成長の実現を目指すESG経営においては、財務的価値を生み出しながら、他の経済主体の活動に対する正の影響をより一層高め、負の影響を極力抑えるように努めることが求められています。

企業も社会の一構成員である以上、自

図表2 財務／非財務情報の一体的な経営管理プロセス



出所: KPMG作成

分さえよければよい(利益を最大化することだけを考えればよい)という考え方は当然許されることではなく、他の構成員に迷惑をかけず、相手を思いやり、自らを律して日々行動することが社会の一員としてのあるべき姿といえます。ボランティア活動に代表されるCSR活動によって社会に貢献していることだけではなく、本業たる事業を行った結果、社会に対しどのような価値をどれだけ創出(または棄損)したかを定量化し、財務的な成果との関係性を説明することは、これからの企業にとってステークホルダーに対して説明責任を果たす有効な手段となり得ます。

事業活動と社会貢献の成果間の関係を常に意識し経営のかじ取りを行うためには、両者を別々に管理するのではなく、いわゆる経営のPDCAの一連のプロセスを通じて一体的に管理できる経営管理プロセスを整備・運用する必要があります(図表2参照)。

中期経営計画では、企業内外の環境の変化を適切に予測し(環境分析)、企業のミッションおよびビジョンを達成するために中期目標を設定し(目標設定)、その目標を達成するために最適な事業ポートフォリオを選択し(全社戦略)、市場での競争優位性を構築するための具体的手段を事業、組織、セグメント等の単位で取りまとめます(事業戦略)。ここでミッションとは「企業の目的や存在意義、社会に対する使命、事業を表しているもの」を指し、ビジョンとは「企業がどのような市場で、どのようなポジションを築きたいかという願望」を指します。(近年は「パーパス」という言葉も企業の存在意義や願望を指す言葉として使われたり、ミッション、ビジョンとは区別してそれぞれの意味が定義されることもありますが、本稿では上記の定義のミッション、ビジョンを使用します)

一体的管理における目標設定では、財務目標と、その延長線上で実現を目指す非財務目標とを関連付けてそれぞれの目標を設定する必要があります。資源配分のバランス、規模、タイミングは適切か、

財務と非財務の両方に最適な結果が望める取組み方か、将来に規制などが生じた場合に財務数値にどの程度の影響が出るかなど、財務/非財務の目標値を設定する際に、その根拠となる全社戦略、事業戦略の議論が十分に尽くされていないような計画は、利益を生みながら社会課題解決に貢献するための道筋が不明確なため行動が伴わず、目標達成は困難となります。

また、具体的手段を実行し、その進捗状況と課題を管理する場合も、財務目標と非財務目標の達成度合いが大きく乖離しているような場合には、計画策定時における両者の関連性についての理解に誤りがなかったか、資源配分は適切であったか、軌道修正の必要性はないかなど、十分に分析・検証を行う必要があります。

このように互いの関係を意識しながら適切に意思決定を行うためには、財務情報と社会的インパクト等の非財務情報とが定量化されているだけでなく、さらに同一の尺度で測定・評価されていると有用です。

GHG排出量の削減を目指し、社内でインターナルカーボンプライス(Internal Carbon Price 以下、「ICP」という)制度を導入されている企業も多くありますが、ICPは設備投資などの意思決定の際にGHGの排出量または削減量に対して自社内で設定する社内価格を乗じて金額換算し、仮定の費用または収益として他の財務的要素に含めて取り扱うことにより、GHGの影響を考慮した投資案件の費用対効果の検討や、複数の代替的投資案の比較が容易に行えるようになります。これと同様に、社会的インパクトについても、その影響を金額化することにより、事業と社会貢献の関係性、資源配分のバランスなどに留意しながら、戦略策定プロセス、業績評価マネジメント、リスク管理プロセスなどを運用することが可能になります。True Valueメソッドロジーは、社会的インパクトの規模や価値を金額換算するとともに、事業活動の成果である財務的価値

(利益)と合算したトータルの値で事業活動を評価し、経営判断に役立てようとする方法論であり、財務/非財務情報の一体的管理に適した考え方であると言えます。

IV True Valueメソッドロジーによる価値創造アプローチ

では、財務/非財務の一体的管理へのTrue Valueメソッドロジーの活用方法について説明します。True Valueメソッドロジーは、単に社会的インパクトを評価するための手法ではありません。True Valueメソッドロジーにより評価した結果を分析し、事業が社会に生み出している価値が企業の将来にどのような影響を与えるかを理解することにより、企業の新たな財務的価値および社会的価値の創造につなげていくことができます。

Step1 「真の価値」を評価する

事業活動を行った結果として社会に創出する価値を、正と負の両面から特定、定量化、金額換算し、これと事業活動による財務的価値とを合算して会社の「真の価値」を計算します。計算結果は、主に4つのパターンに分類されます(図表3参照)。

01. 社会的インパクトが加わり、より大きな正のインパクトをもたらすケース
02. 社会的インパクトを考慮した場合、正のインパクトをもたらすケース
03. 社会的インパクトはあるが、短期的な正のインパクトが見込めないケース
04. 社会的インパクトを考慮した場合、負のインパクトをもたらすケース

該当するパターンに応じて要因を分析することにより、企業は事業活動と社会貢献との因果関係を適切に把握・理解することができるようになりますとともに、全社戦略や事業戦略の策定にあたり、事業活動が企業のミッションやビジョンに合致してお

り正しい方向に向かっているか、「真の価値」を高めるための課題は何かといった改善点の特定や、差別化要因の検討、さらには事業の継続是非の判断材料としても役立てることができます。

Step2 将来の内部化リスクを評価する

自社の進むべき方向性、推進すべき事業活動が確認できたら、事業活動と社会的インパクトとの間の因果関係に着目し、将来の企業価値に影響を与える可能性について検討します。

すでに説明してきたように、社会的インパクトは企業の財務諸表には表れませんが、事業活動によるインパクトのなかには、将来においてキャッシュインまたはキャッシュアウトをもたらす、財務諸表に影響を与える（インパクトの内部化）おそれのある項目が存在する可能性があります。このような内部化をもたらす要因には以下の3つが考えられます。

- ① 新たな法規制・基準等の適用
- ② 市場の傾向・圧力
- ③ ステークホルダーの期待と行動

たとえばCO₂のように、従来どれだけ排出しても企業は何ら対応策を講じる必要はありませんでしたが、炭素税という課税制度の導入により新たな費用負担が生じるケースがあります。今後、水資源等特定の資源についても同様の規制が設けられるおそれがあります。また、法規制ではなくても、市場やステークホルダーの声や社会的な要請によって、負のインパクトに対する対策費が発生するおそれもあります。さらに今後は、規制や外部からの圧力がなくとも、企業が自らの判断で積極的に負のインパクトを低減させるような取組みを行うケースも増加すると考えられます。このような内部化リスクは将来の収益、費用、資産の見通しに影響を与えます。将来にわたり持続的な経済成長を続けるため

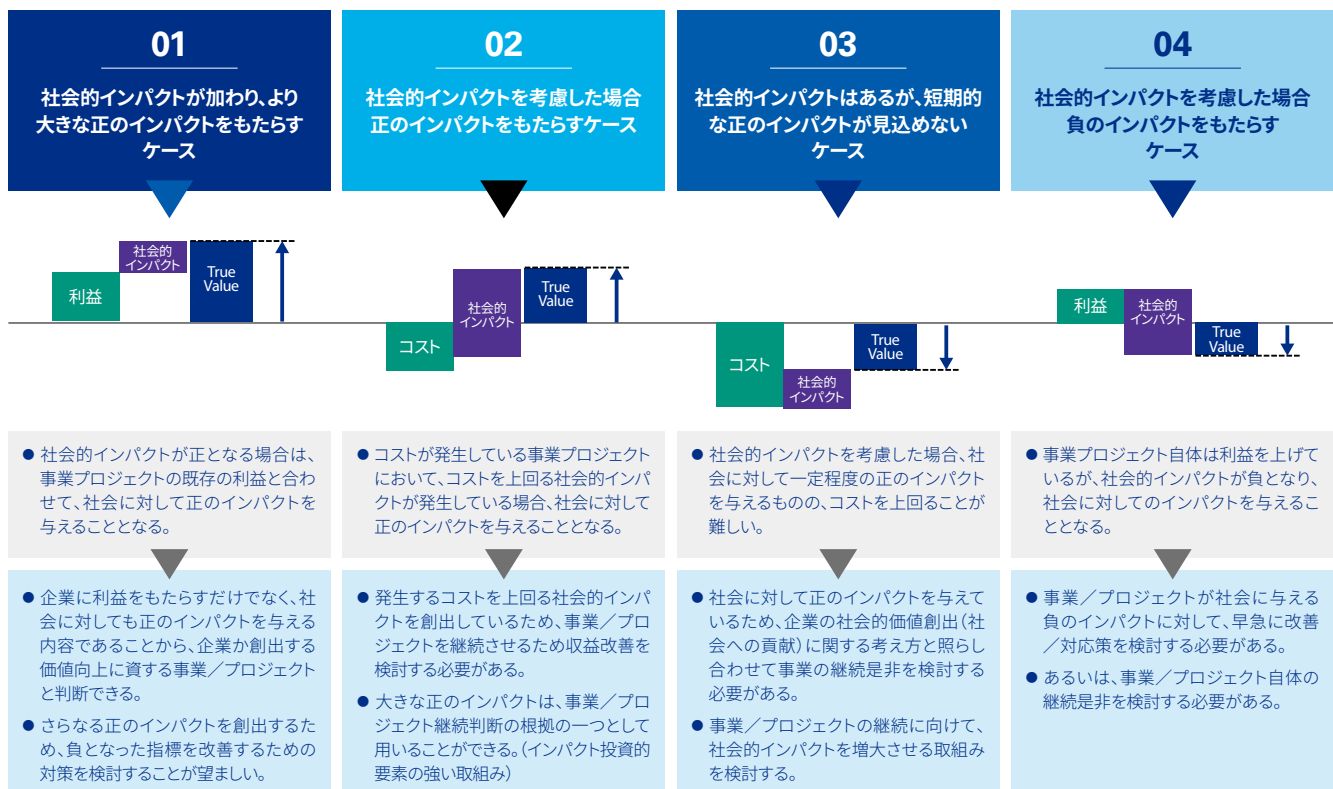
に、インパクトの内部化の可能性・必要性を検討して将来のキャッシュフロー、利益に影響を与えるリスクを識別し、実際にリスクが顕在化した場合に自社の主要な経営指標にどのような影響が生じるかを評価します。

ここで、内部化リスクにより適切に対応するためには、当該リスクによる財務諸表への影響について、最も発生可能性の高い影響水準だけでなく、極端なケースが引き起こす影響水準についても予測しておくことが重要です。内部化のシナリオを、少なくとも最善のケース、最も起こりうるケース、最悪のケースのそれぞれについて策定し、各シナリオを発生確率で重み付けすることにより、単一のシナリオに基づく評価結果よりも信頼性の高い有用な情報を得ることができます。

Step3 戦略的に対応する

内部化リスクによる財務諸表への影響

図表3 True Valueによる社会的インパクト評価結果を用いた事業分析イメージ



出所:KPMG作成

の分析結果を精査し、将来の財務的価値と社会的価値の両方を最大化させるような新たな事業機会を見出し、あるいはリスクを軽減・回避するような対応策や新しいビジネスモデル案の検討を行います。

対応策を講じた後は、計画したとおり財務的価値と社会的インパクトが変化しているかどうかを確認するために、「インパクトKPI」とKPIごとの評価基準を設定しモニタリングを行います。インパクトKPIには、対応策等を実施した成果を評価するアウトプット指標に加え、その成果を生み出すための対応策などの進捗状況を評価するプロセス評価指標についても設定し、問題の把握と改善活動へとつなげていくことが肝心です。こうすることにより、True Valueメソドロジーを活用した価値創造のプロセスが経営管理の仕組みのなかで循環し、単なる社会的インパクトを評価するための方法論ではなく、企業変革を進めるための戦略的マネジメントシステムとして機能させることができます（図表4参照）。

V True Valueメソドロジーの課題

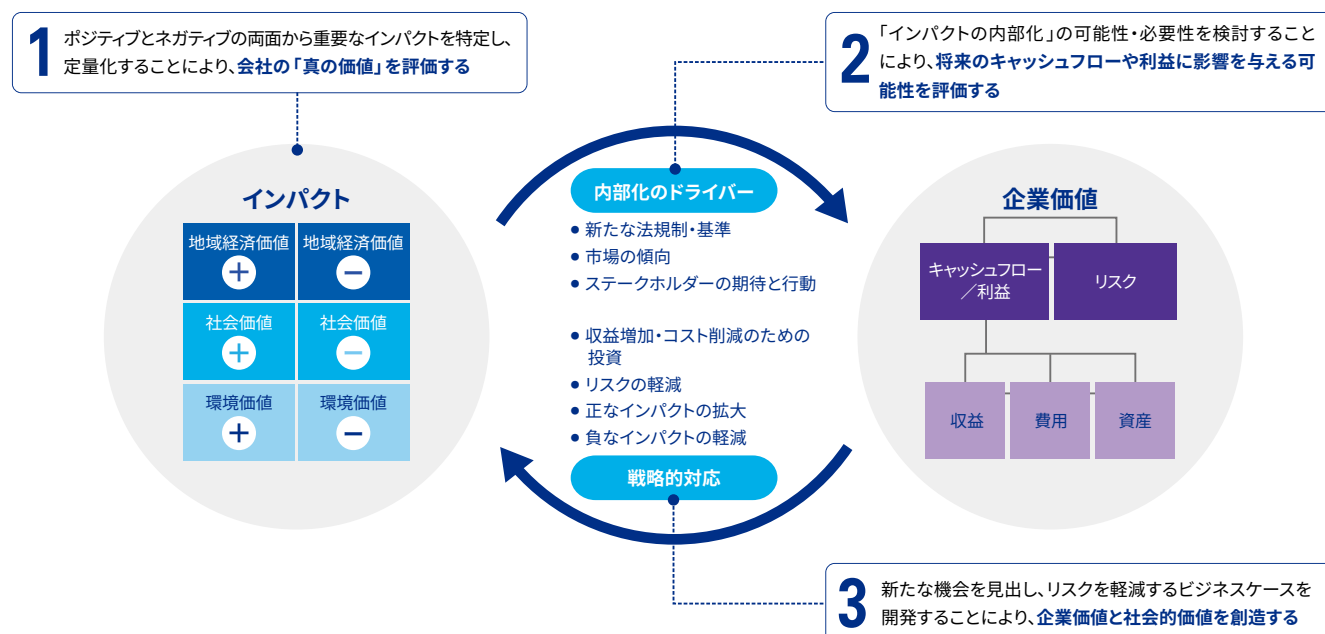
True Valueメソドロジーに関する相談のなかでよく聞かれるのは、社会的インパクトの評価結果の正確性に対する懸念です。「インパクトに漏れはないか」、「その計算結果は正確か」、「第三者による保証は必要ないか」といった質問を必ず受けます。社会的インパクトを定量化するプロセスについてのフレームワークや、スタンダードの確立を目的とする複数のイニシアチブ、団体が活動していますが、現時点では気候変動対応におけるTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のようなデファクトスタンダードは存在しません。そのため、インパクトの特定方法も、計算の方法も、評価主体の考え方に依存します。

しかし、前述のとおり、True Valueメソドロジーは本来、事業が社会のために生み出している価値を評価し、その価値が企業の将来にどのような影響を与えるかを理解することにより、企業の新たな財務的価値および社会的価値の創造につなげ

ていくことを目的とした方法論です。仮にインパクト評価の標準的な計算式や計算ルールが定義されたとしても、それにもとづく計算結果は財務会計における計算結果のように1円単位での正確性が保証されるものではなく、あくまで推計にすぎません。上述の目的に照らして考えたとき、むやみに正確性を追い求めることは時間の無駄であり、それよりも社会的インパクトを評価することにより、将来における変化を把握し、コントロールしていくことが重要です。

インパクトの種類も、因果関係の考え方によっては大きなものから小さなものまで、際限なく挙げることもできます。肝心なことは、企業が自社のミッション、ビジョンに照らして考えたときに、事業活動を通じて生じる社会的インパクトのうち何を守り、大切にしていけるのか、そのためにどのような戦略を策定してどう行動していくのか、という一貫性のある価値創造ストーリーを持って経営をかじ取りし、そのプロセスと成果をステークホルダーに自信を持って説明できるようになることであると考えます。「経営者の意思を込める」という

図表4 True Valueメソドロジーを活用した価値創造アプローチのイメージ



出所:KPMG作成

意味で、インパクトの種類を選択においては、むしろ「恣意的」に管理対象を選択してもよいのではないかと考えます。

¹ KPMG Insight Vol.54

企業が社会にもたらす「真の価値」を可視化する～KPMG True Valueが目指す、社会的インパクトの金額換算

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-true-value-approach.pdf>

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、社会的インパクト定量化支援 (True Valueメソドロジー) について紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/sustainability-services/true-value-impact.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

SX 事業部

嘉島昇 / マネージング・ディレクター

✉ noboru.katori@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。