



寄稿⑬

「変わりゆくマテリアリティの定義と戦略的な価値創造」

一般社団法人CSRコミュニケーション協会・代表理事

安藤光展

■マテリアリティの定義の変化

昨今のサステナビリティ推進において、マテリアリティ（重要項目）特定は古くて新しい課題である。2010年代初頭から本格的なマテリアリティについての議論が始まり、2013年発表の「GRIガイドライン第4版（通称 GRI/G4）」によって、マテリアリティの重要性が確立された。以降、全世界でマテリアリティを中心とした、より戦略的な取り組みを行う企業が増え、今では、マテリアリティがサステナビリティ推進戦略の根幹となっている。

2010年代後半では、2016年に「GRIスタンダード」が登場し、「報告組織が経済、環境、社会に与える著しいインパクトを反映する項目、またはステークホルダーの評価に対して実質的な影響を及ぼす項目」というマルチステークホルダー視点のマテリアリティの定義が浸透していった。今でも多くの企業でGRIの概念を軸に特定している。

しかし、2010年代後半は非財務情報を中心としたサステナビリティ・レポート（CSR報告書）とは別の動きで、投資家視線を取り入れたマテリアリティの概念が浸透し、特に統合報告を行う企業は、GRI視点のマテリアリティではなくIIRCやSASBが定義するマテリアリティを受け入れるようになった。

IIRCは「組織の短、中、長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する項目」、

SASBは「欠けていた情報がもし開示されていたとしたら、合理的な投資家が利用する情報の位置づけを著しく変更していた可能性が大きい項目」とマテリアリティを定義し、マルチステークホルダー視点ではなく、投資家視点の、環境・社会のESG課題が企業業績に与える影響を軸にした概念とした。2010年代後半から現在進行形で急拡大するESG投資の潮流を受け、上場企業はこの視点を強めていったのである。

そして2020年代に入り「シングル・マテリアリティ」「ダブル・マテリアリティ」というマテリアリティの概念も登場した。シングル・マテリアリティとは、企業がESG課題から受ける財務インパクトを考慮した概念だ。ダブル・マテリアリティとは、ESG課題が企業業績にもたらす影響と、企業が環境・社会に及ぼす影響の両面を考慮する概念を示す。加えて、「ダイナミック・マテリアリティ」という概念も注目されている。ダイナミック・マテリアリティとは、マテリアリティを動的なものと考え、社会が変化するのであれば、それに合わせて流動的に状況や科学的知見に応じて、戦略を変化させるべきという考え方である。

■弾力的な目標設定

2021年4月現在、新型コロナウイルス感染症により社会は大きく変化しており、特定業種では特に顕著なビジネスモデルの変更を余儀なくされ、コロナ以前に決めたマテリアリティを突き詰めることが、必ずしも経済的・社会的な

成果を生み出せなくなっている。そうした状況の中で、現在は重要でないが将来的に重要になる可能性のある課題を見通すことが、企業や特に投資家にとって必要不可欠な要素になっている。

重要指標を、流動的に変化させてよいのか迷う企業担当者も多いと思うが、コロナによってビジネスの前提が変化した以上、経営における重要指標が変わるのは当然と言える。パーパスや企業理念はどんな社会変化があっても変えてはならないが、経営手法としてのマテリアリティは、成果を最大化するために変化させるほうが良い場面がある。イニシアティブや分野によってマテリアリティの定義が異なるが、企業にとって「重要項目」であることは共通している。現場としては、世界の潮流を横目で見ながらも、まずは現場での実践を重視したい。ちなみに拙著『創発型責任経営』（日本経済新聞出版,2019）※では、サステナビリティ戦略の弾力的な目標設定を推奨しており、動的な目標設定の詳細についてはこちらを参考にしていきたい。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4532322863/>

例えば、ある時点では「マテリアルではない」と考えられていたサステナビリティ課題が、経済・環境・社会への企業のインパクトに関わるエビデンスを再検討した結果、マテリアルとなる可能性がある。同様に、これまでマテリアルとはなかったサステナビリティ課題が、時間の経過とともに、または急な社会変化により、企業の価値創造にとってマテリアルとなることも考えられる。不確実性の高い時代だからこそ、今後のマテリアリティ特定には、ダイナミックマテリアリティの、動的な目標設定という視点がより求められるだろう。

■価値向上に貢献しないマテリアリティ

マテリアリティとは、サステナビリティ推進の「理由」であり「大義名分」であり、企業経営の根本を指し示す概念でもある。そういう意味では、GRIのマテリアリティは、価値創造という視点が弱く、あくまでイシューベース（社会課題中心）であり、その課題への対応がどれだけの価値創造に貢献するのか、については言及はない。

すでにマテリアリティを特定している企業も多いが、そのマテリアリティが、本当に価値創造に貢献するものとなっているか改めて見直す必要はあるだろう。極論、たとえば法令遵守（コンプライアンス）は、コーポレートガバナンスにおいても重要な要素であるが、新たな価値創造に貢献したり、財務インパクトを生み出す項目とは認識されていない。一昔前は「コンプライアンス経営」なる表現もしばしば見かけたが、今ではあまり見聞きしない。コンプライアンスが重要項目であることは間違い無いが、あくまでも企業経営の“前提”でありマテリアリティとはいえない。

サステナビリティ分野の活動は非常に複雑である。一企業が、社会課題との対峙を求められるため、無数の不確定要素が、無限にも思える複雑な関係や原因および効果を生み出していることを、経営に組み込まなければならない。不確実性の高い現代社会でマテリアリティを特定することは困難を極めるが、見逃しがちな価値創造という視点も選定プロセスに求められていることを忘れてはならない。マテリアリティ自体に価値創造の要素がなければ、経営は“掛け算”のため、何をしても価値創造ができなくなってしまう。企業は今こそ、プロセスではなく、価値創造の発生源に注目しマテリアリティを特定すべきである。

■マテリアリティの合理性

また、最近の議論では「マテリアリティの経済合理性」を見聞きするようになった。ここでいう経済合理性とは、「企業がそのマテリアリティを突き詰めることで最終的に儲けることができる」という、価値創造プロセスのロジックモデルを作り実践できること、である。ステークホルダーにとって合理的であるのはもちろんだが、企業にとっても合理的でなければならない。

少なくとも、マテリアリティを突き詰めることでどれだけ社会的価値の創出が行えるか、そしてそれが組織にどれだけポジティブな財務インパクトを与えるかを示さなければならない。もし、そのマテリアリティをどれだけ推進しても、経済的にも社会的にも価値創出が行えていないとするならば、それは自社にとってマテリアルな項目ではなかった、ということになる。その場合は潔く過ちを認め見直し、別の項目を選定すべきである。マテリアリティの達成が経済的・社会的なインパクトも何も生み出さないとしたら、自社もステークホルダーの誰も幸せになれない。

マテリアリティは、経済的・社会的な価値を生み出すものでなければならない。サステナビリティ推進活動もビジネスである以上、経済合理性の視点のある戦略的な取り組みが求められる。マテリアリティは新たな定義のもと、新しいフェーズに突入したと言える。