



# SX 推進で ビジネスを変える

経理財務部門の役割が不可欠 -  
定量化を主導

## IBM のサービスについて

IBM は、経理財務組織の変革をさまざまな形で支援しています。経理財務プロセスの効率化をサポートしているほか、インテリジェント・ワークフローの導入によるデータの発見・接続・分析能力の向上、さらには意思決定力の強化につながる深い洞察を提供しています。当社の経理財務変革コンサルタントは、お客様のパートナーとして助言を提供し、各種プロセスをエンド・ツー・エンドで支援いたします。詳細につきましては <https://www.ibm.com/jp-ja/consulting/finance> をご覧ください。



## 主なポイント

サステナビリティがビジネス戦略に不可欠となる中、最高財務責任者（CFO）には、主導的役割が求められている。

- 『変革型』経理財務部門リーダーは、サステナビリティ投資が企業に変革をもたらすと捉えている。

『変革型』経理財務部門リーダーは、サステナビリティ活動に深く関与しており、経理財務部門に過大な負担をかけずに、自社のサステナビリティの取り組みをリードしている。

- 『変革型』経理財務部門リーダーの過半数（53%）は、主導的にサステナビリティ活動にかかるビジネス・ケース\*の生成に貢献している…他類型リーダーより60%上回る。

『変革型』経理財務部門リーダーは、サステナビリティの定量化を主導し、42%が物理的リスク、オペレーション・リスク、財務リスク、環境リスクを測定している。一方、他類型リーダーでは、約4分の1にとどまる。

- 『変革型』経理財務部門リーダーの半数近く（44%）は、サステナビリティ戦略を実行する上で、従業員の足並みがそろおうよう、動機付け（インセンティブ）を行っている。

さらに、38%がエコシステムのパートナー企業に対しても動機付け（インセンティブ）を行い、サステナビリティを重視する企業文化の醸成を後押ししている。

\* ビジネス・ケース：事業の投資価値や正当性を示す説明文書



サステナビリティで CFO が担う  
重要課題は、今後劇的に変わっていくと  
予想される。なぜなら、企業に求められる  
ESG（環境・社会・企業統治）  
レポートの要件が複雑化し、  
透明性の向上が求められるためだ。

## はじめに

サステナビリティの議論は、具体的な行動へと移り始めている。世界の CEO 3,000 人のインタビューに基づいて「IBM Institute for Business Value (IBV)」がとりまとめた『2022 年 CEO スタディ』によれば、サステナビリティが重要な経営課題として急浮上していた。

約半数の CEO は、サステナビリティの強化が今後 2～3 年において最優先課題の 1 つになると指摘している。2021 年調査では、約 3 分の 1 にとどまっていたものの、わずか 1 年で 37% 増加したことになる。<sup>1</sup> サステナビリティは顧客体験やイノベーションに次ぐ CEO の重要課題として急浮上している。

サステナビリティが企業のビジネス戦略に不可欠となる中、CFO は、主導的役割を果たすことが求められている。CFO の立場が極めて重要であることは、国連が「SDGs のための CFO 連合 (CFO Coalition for the Sustainable Development Goals)」を発足させたことから明らかである。国連は、CFO について「数兆ドルに及ぶ企業投資の管理者である」とした上で、「成長や価値創造、社会的影響を促すカタリスト (触媒) として、企業の経理財務と投資の将来像を決定する特有の立場にある」と述べている。<sup>2</sup>

サステナビリティにおいて、CFO が担う重要課題は、今後大きく変わっていくと見込まれる。企業に求められる ESG レポートの新たな要件は、複雑化し、透明性の向上が求められるためだ（「視点：サステナビリティの国際基準と情報開示を巡る新たな動き」を参照）。こうした動きに加え、投資家の圧力や消費者の要求も強まっており、経理財務部門の役割に大きな影響を及ぼし始めている。CFO は、自社のサステナビリティの取り組みに参加するため、本格的に動き出そうとしており、利益・人・地球・パーパス（存在意義）の 4 つの成果分野のうち「地球」に貢献の軸足を置いている。

経理財務部門によるサステナビリティの活動範囲がどのように広がっているのかを調べるため、IBV は、米国生産性品質センター (APQC) と共同で上級経理財務担当者 1,085 人を対象に調査を実施した。この中には、CFO をはじめ、ファイナンス・ディレクター、会計監査役、ファイナンス・マネージャーなどが含まれる。調査ではサステナビリティにおける経理財務部門の役割と実際の取り組みについて探った。回答者（以下「経理財務部門リーダー」）は、経理財務組織のビジネス・プロセス全般に責任を負っており、戦略や予算、フルタイム換算工数 (FTE)\*、実務に関する質問へ回答できる立場にあった。

\*フルタイム換算工数 (FTE)：1 人の常勤従業員が処理できる仕事率

## 視点

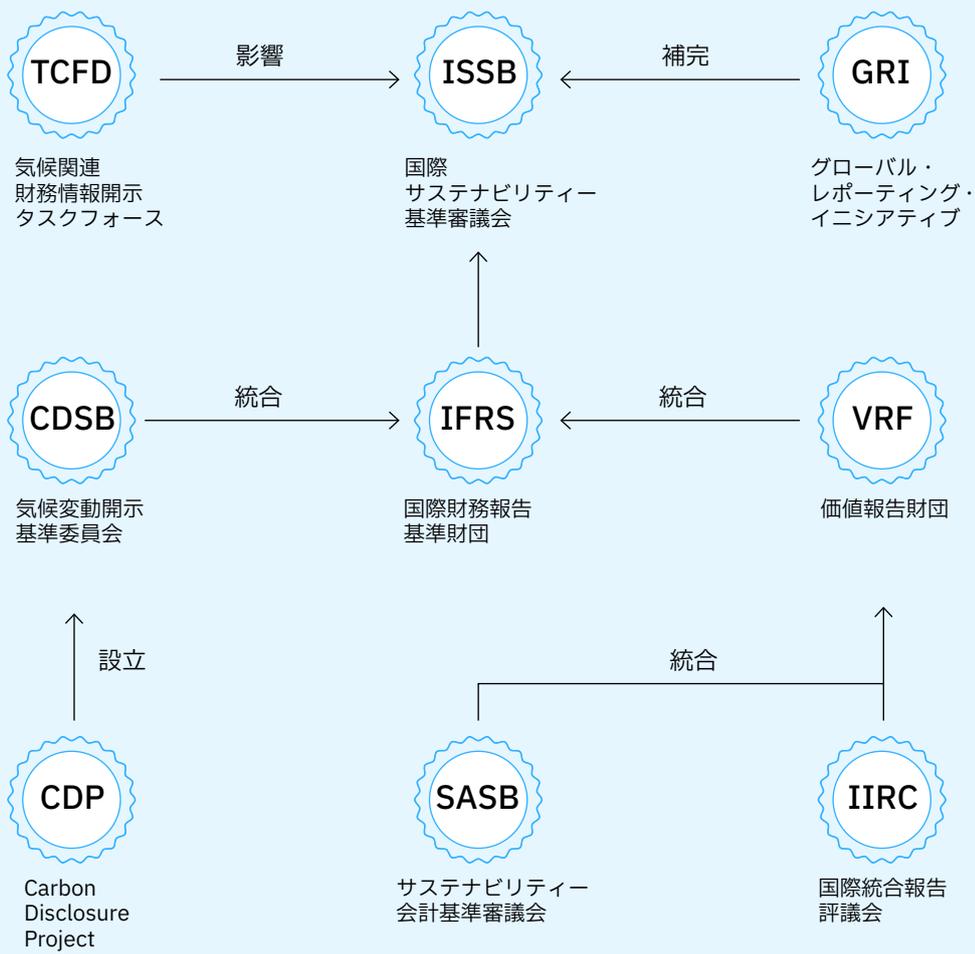
# サステナビリティの 国際基準と情報開示を 巡る新たな動き

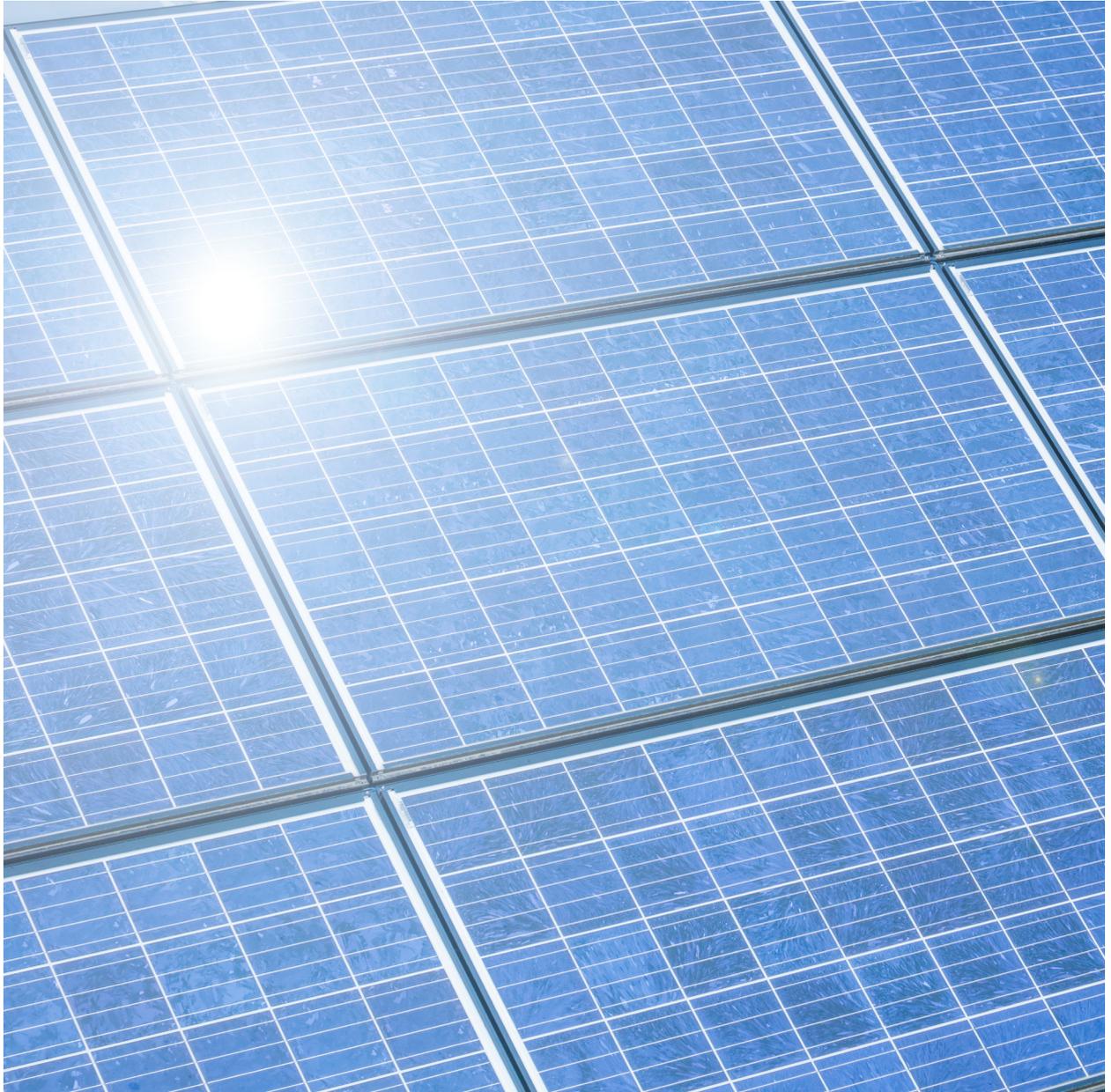
- 国際財務報告基準（IFRS）財団\* は、2021年11月、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の新設を発表した。ISSBは、サステナビリティの情報開示基準に関する国際共通ルール（グローバル・ベースライン）を策定し、企業におけるサステナビリティ関連のさまざまなリスクと機会の情報を提供することにより、投資判断に役立ててもらふことを目的としている。<sup>3</sup>
- 同じように、サステナビリティの情報開示基準に取り組む主要団体としては、グローバル・レポートング・イニシアティブ（GRI）があり、特に「持続可能な開発」\*\* に関連する企業の経済・環境・社会の影響に焦点を当てている。<sup>4</sup> IFRS財団とGRIは、2022年3月、相互連携の合意を発表し、それぞれの基準設定機関であるISSBとグローバル・サステナビリティ基準審議会（GSSB）は、作業プログラムの調整や基準の共通化を進めていくこととなった。<sup>5</sup>
- 他にも、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）が取り組む情報開示基準は、サステナビリティが業績に影響を与える要因など、投資家が企業価値を評価する際に優先的に考慮するサステナビリティの課題に重点を置いている。<sup>6</sup> SASBとGRIの基準は、マテリアリティ（重要課題）をどう定義するかという点で違いがある。
- SASBは、国際統合報告評議会（IIRC）と2021年6月に統合して価値報告財団（VRF）となり、さらに2022年8月にIFRS財団へ統合された。これに先立ち、国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）で今後の方針が表明され、サステナビリティの情報開示に取り組む主要国際団体は、人員などのリソースを統合することとされた。この決定に基づき、IFRS財団傘下のISSBが資本市場向けの情報開示基準について、包括的な国際共通ルールの策定を加速させることとなった。VRFのSASB基準は、IFRS財団がサステナビリティ開示基準を策定する上で重要な土台となる。また、IIRCが情報開示の原則や開示すべき内容などをまとめた統合報告フレームワークは、企業がサステナビリティ関連情報を適切に開示する助けとなる。<sup>7</sup>
- 非営利団体のCDP（旧名称 Carbon Disclosure Project）は、企業による環境保全の取り組みに関してグローバルな情報開示システムを提供している。<sup>8</sup> 米国のバイデン政権は、2022年11月に連邦政府への主要サプライヤーに対し、CDPを通じた環境関連情報の開示を義務付けると発表した。具体的には、科学的根拠に基づく温室効果ガス（GHG）削減目標の設定はもちろん、GHG排出量や気候関連財務リスクの開示などを求めている。<sup>9</sup> CDPは、COP27において気候関連のISSB情報開示基準をプラットフォームに組み込むと発表した。<sup>10</sup>
- 主要国の金融当局などが参加する金融安定理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）は、財務に影響する気候関連情報の報告を強化している。<sup>11</sup>

\* 国際財務報告基準（IFRS）財団：民間の非営利組織で、国際的な統一会計基準の策定を担う

\*\* 持続可能な開発：国連広報センターの公式サイト（下記）によると「将来世代の欲求を満たしつつ、現在世代の欲求も満足させるような開発」と定義されている。具体的には「人々と地球のために、包括的で持続可能なレジリエント、すなわち強靱（きょうじん）な未来を築くことを求めている」としている。[https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/)

## サステナビリティ基準と情報開示





# サステナビリティ投資における 経理財務部門と CEO の連携

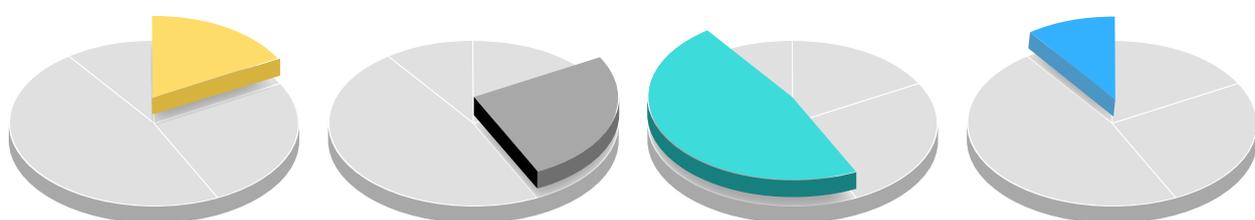
本調査では、経理財務部門のリーダーを対象に自社のサステナビリティ投資の特徴を回答してもらった。回答結果は、IBV の「CEO スタディ」と同じ類型を使い、双方の役職間で比較ができるようにした（34 ページの「調査方法」を参照）。<sup>12</sup> サステナビリティの投資目的に従って経理財務部門リーダーを分類すると、CEO とおおむね同じ傾向にある（図 1 参照）。好機とみて資金を投じている組織もあれば、投資をコストと見なしている組織もある。一方で、依然、様子見の姿勢をとる組織もある。

図 1

サステナビリティ投資に関する経理財務部門リーダーの考えは、CEO と同じ傾向にある。

質問：貴社によるこれまでのサステナビリティ投資について、特徴を最もよく表している記述はどれですか。

2022 IBV CEO スタディ：質問 6：貴社によるこれまでのサステナビリティ投資について、特徴を最もよく表している記述はどれですか。



17%  
『現状維持型』  
経理財務部門  
リーダー

今まで  
サステナビリティ  
への投資を  
実施していない

『現状維持型』CEO  
15%

26%  
『コンプライアンス  
重視型』  
経理財務部門  
リーダー

規制や義務を  
順守するために  
投資を実施

『コンプライアンス  
重視型』CEO  
29%

47%  
『オペレーション  
重視型』  
経理財務部門  
リーダー

中核・非中核領域を  
問わずビジネスに  
サステナビリティ  
投資を導入

『オペレーション  
重視型』CEO  
43%

10%  
『変革型』  
経理財務部門  
リーダー

経営基盤を  
再構築するために  
サステナビリティ  
投資を実施

『変革型』CEO  
13%

## 経理財務部門リーダーの類型



### 現状維持型：

経理財務部門リーダーの17%、CEOの15%は、まだ全社的なサステナビリティ投資を行っていないと述べている。投資を検討している企業もあるが、全く計画していない企業もある。



### コンプライアンス重視型：

経理財務部門リーダーの26%、CEOの29%は、法令・規制要件の順守のみを目的としたサステナビリティ投資を行っていると述べている。



### オペレーション重視型：

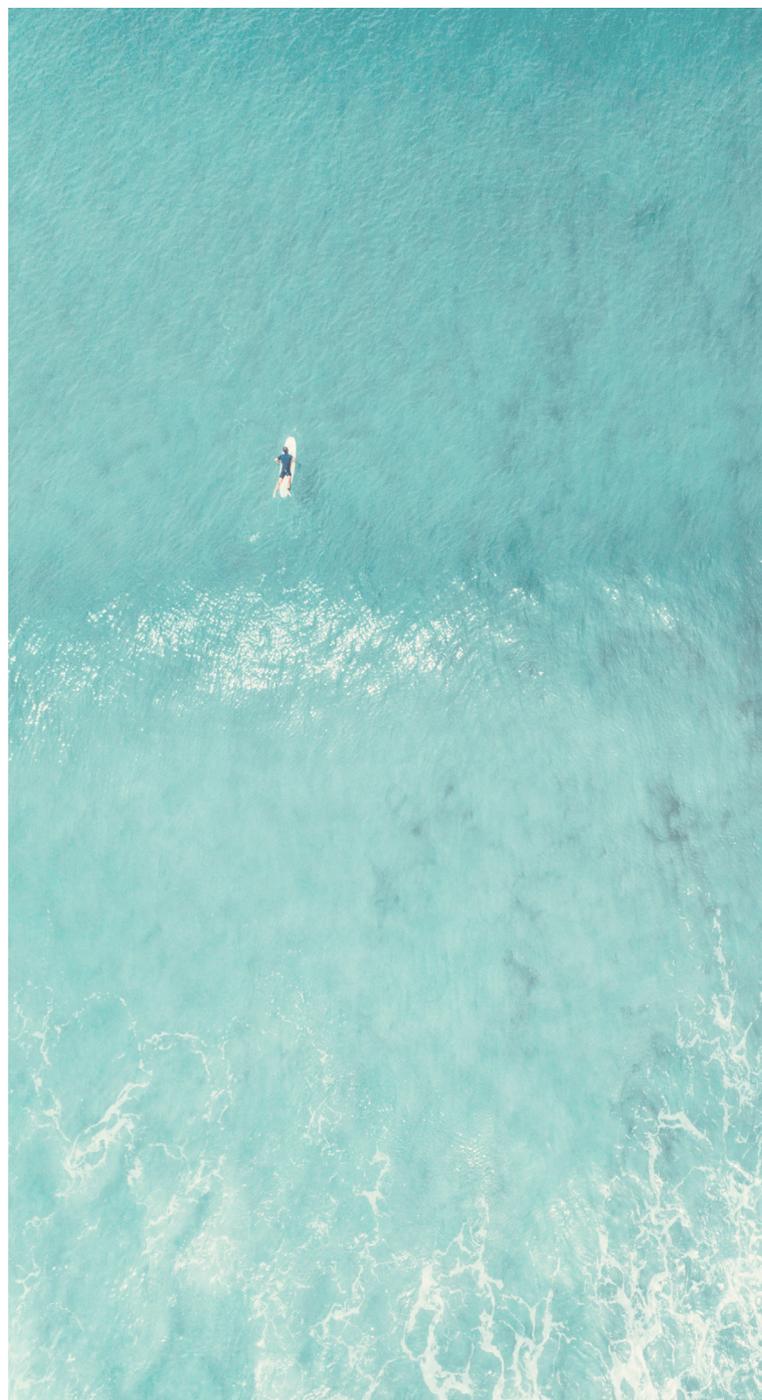
経理財務部門リーダーの47%、CEOの43%は、ビジネスを最適化する機会としてサステナビリティ投資を捉えている。オペレーションの改善と効率化に重点を置いて、中核および非中核双方のビジネス領域に対して投資を行っている。

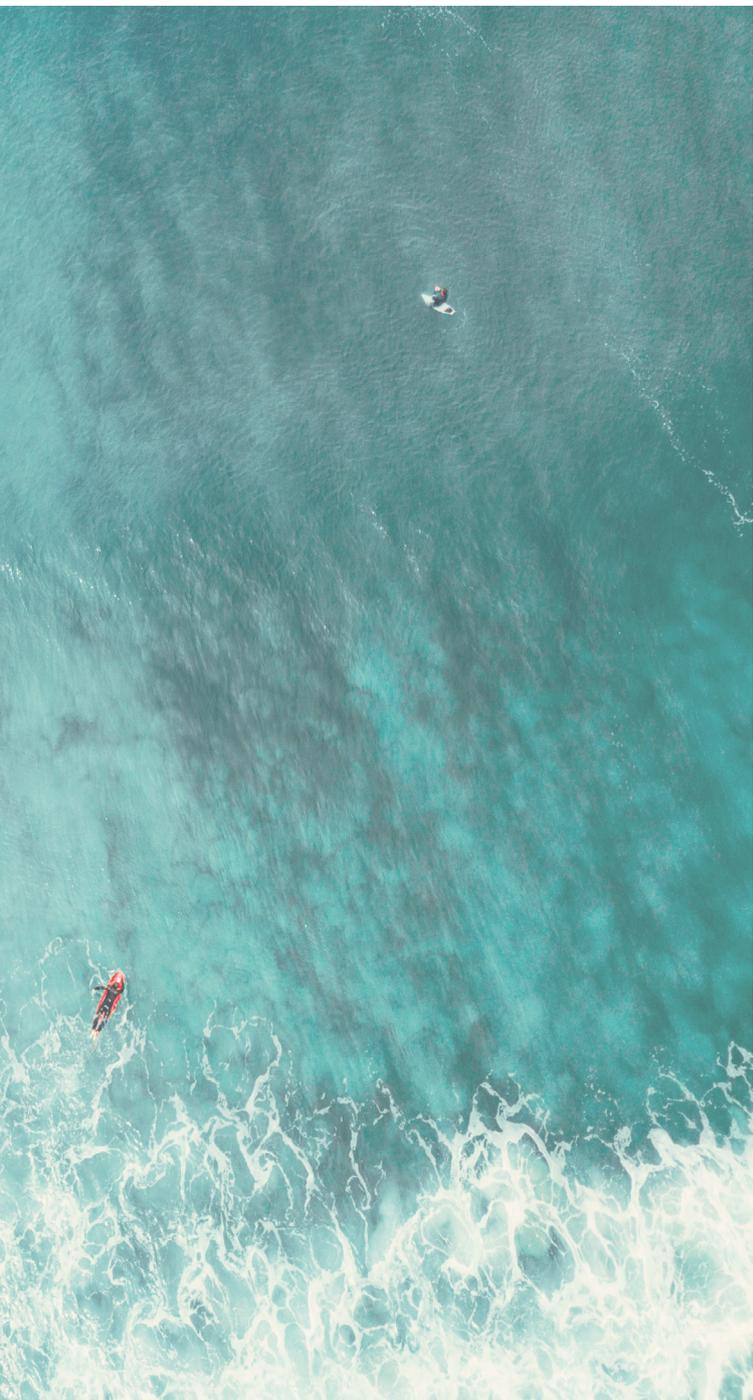


### 変革型：

経理財務部門リーダーの10%、CEOの13%は、サステナビリティ投資を企業変革の実現手段だと捉えている。

以上の4類型は個々に独立した類型である。従って、各類型を経て進展する成熟化モデルではない。





IBVのCEOスタディによると『変革型』および『オペレーション重視型』のCEOは、いずれも『現状維持型』および『コンプライアンス重視型』のCEOに比べ、サステナビリティの実績や企業業績において優れている。例えば、平均営業利益やEBITDA（税引き前利益に減価償却費などを加えて算出する業績評価指標）において、いずれも上回っている。<sup>13</sup>

財務機能のパフォーマンスを4つの経理財務部門リーダー・グループの間で比較すると、売上高に占める財務コストの割合に大きな差はない。『変革型』と『オペレーション重視型』を比較すると、『変革型』は、サステナビリティに不可欠なビジネス・パートナーとしての能力に長けていることが分かる。実際、意思決定支援に費やした時間は、10%以上増加し（1人当たり週4時間多くなると推定）、短期キャッシュ・フロー予測にかかる時間は、17%減少している。これは、「①概念実証（PoC）」「②迅速な試作開発」「③サステナビリティの新たな取り組み」を推進する上で、重要な要素となる。

『変革型』のCEOが会社を挙げてサステナビリティ戦略の策定・実行を推進していることを鑑みると、同じ『変革型』の経理財務部門リーダーがサステナビリティの取り組みに深く関与しているのも当然である。その結果、収益に占める総コストの割合について、経理財務部門の4つのグループ間では、統計的に有意な差はない。



# サステナビリティ推進と 経理財務の役割

オートデスク (Autodesk) 社の CFO である Debbie Clifford 氏は、サステナビリティについて、経理財務と一体的に推進する必要があると指摘する。「サステナビリティは、経理財務における優先事項と整合しなければならない。例えば、ESG レポート、IR、資本政策、炭素会計\*、インパクト測定\*\*、事業拡大、製品開発だ」<sup>14</sup>

IBV は、調査結果から自社のサステナビリティ推進にあたり、経理財務部門リーダーに求められる 5 つの責務を明らかにした。

1. 定量化を主導する
2. 資本を活かす
3. 組織文化を変革する
4. サステナビリティ・レポート作成を業務に組み込む
5. サステナビリティを経理財務部門の業務に組み込む

IBV は、調査対象の経理財務部門リーダーが上記 5 分野において、どのような取り組みを進めているのかを調査した。なお、各類型を比較する上で、サステナビリティ投資を行っていない『現状維持型』は、対象から除き、『変革型』と『オペレーション重視型』、『コンプライアンス重視型』のデータだけを活用した。『変革型』は、全 5 分野で際立った成果を上げた。一方『オペレーション重視型』と『コンプライアンス重視型』の間には、5 分野の成果についてほとんど差がなかった。

\* 炭素会計：事業活動が温室効果ガスの排出や削減にどれだけ寄与したかを計測・開示する取り組み

\*\* インパクト測定：事業活動が社会や環境にもたらした変化や効果を測定・評価すること

## 定量化を主導する

サステナビリティ活動の定量化には、経理財務の中核スキルが役立つ。具体的には、ビジネス・ケースを構築し、活動実績をモニタリングする能力は、企業のサステナビリティ活動の優先順位付けや評価の際に役立つ（図2参照）。活動実績の管理対象には、エネルギーや水消費、素材、リサイクル、廃棄物、輸送、GHGの排出、コンプライアンス、認証などがある。

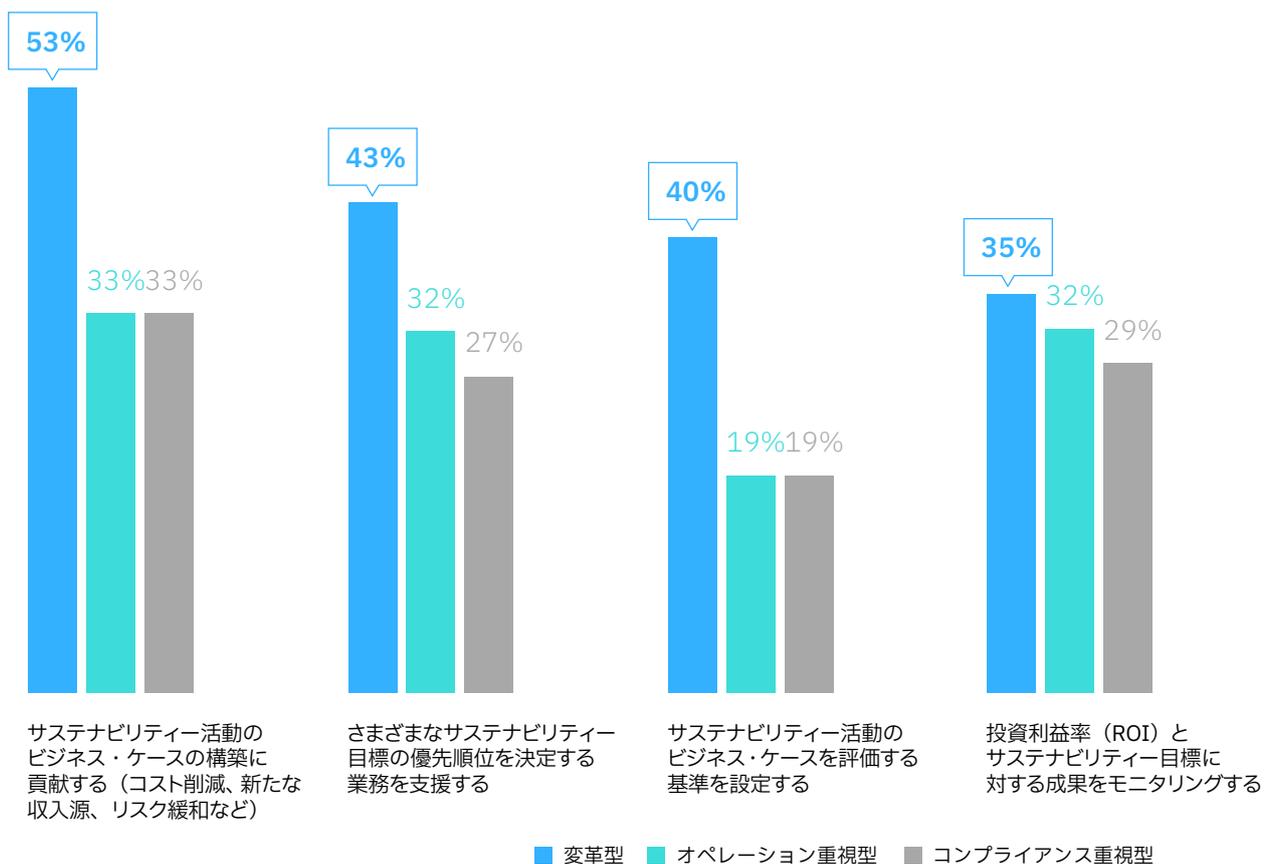
また、近い将来には年次事業計画策定プロセスの一環として、事業単位ごとの炭素予算の配賦を含むこととなる。その結果、事業部門は、社内で配賦された炭素予算との整合性を図りながら、責務の進捗状況をモニタリングすることにより、ネット・ゼロを達成することができるだろう。さらに、事業部門は、説明責任を果たすだけでなく、行動への緊急性も高めることができるだろう。

『変革型』経理財務部門リーダーは、サステナビリティ活動に関する評価基準を確立している点で、他の類型よりも優れている。

図2

経理財務部門リーダーは、サステナビリティ活動の定量化において、さまざまな手法を講じている。

質問：貴社の経理財務部門は、全社的なサステナビリティ戦略の実施においてどのような役割を果たしていますか。

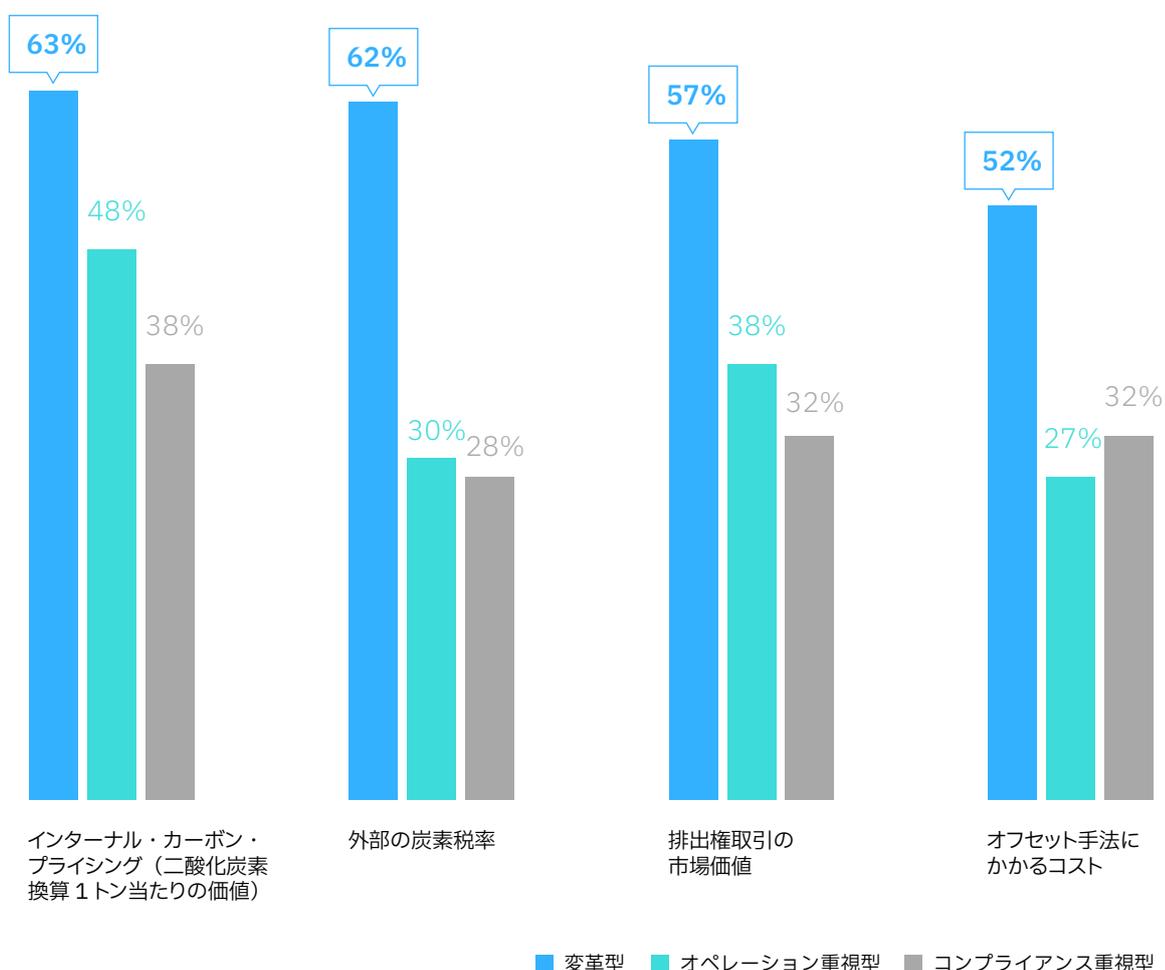


驚くべきことに、『コンプライアンス重視型』、『オペレーション重視型』、『変革型』の各経理財務部門リーダーの90%近くは、ビジネス・ケースや意思決定にかかる財務価値の算定にGHG排出量を組み入れている。さらに『変革型』では、他の類型と比較して、こうした評価に多様な手法を活用していると回答した（図3参照）。

図3

財務価値の計算にGHG排出量を組み込むため、企業は多様な手法を活用している。

質問：ビジネス・ケースや意思決定などのために、財務価値を計算する際、温室効果ガスの排出量を組み込む上で、どのような手法を使用していますか。



---

## ケース・スタディー

# ドイツポスト DHL グループ (Deutsche Post DHL Group)

### 炭素会計を用いた GHG 排出量の測定・分析・管理<sup>15</sup>

ドイツポスト DHL グループは、世界最大の物流企業である。科学的根拠に基づく目標の達成に取り組んでおり、2030 年までのクライメート・ニュートラル（気候中立）な物流の実現を目指して、大規模な投資を行う予定である。同年までの事業目標として、配送用車両の 60% を電気化すること、空輸および長距離輸送の燃料のうち、30% 以上をサステナブル（持続可能な）資源由来とすることなどを盛り込んでいる。この目標を達成するにあたり、炭素会計を用いて GHG 排出量の測定・分析・管理を行っている。この考え方は、炭素をコストと見なし、経理財務の原価計算と同じ方法で最適化しようとする試みであり、会計処理として「費消」で仕訳し、分析している。

炭素会計チームは、経理財務部門によって直接立ち上げられ、分析的思考、必要なスキル、グローバル全体のデータを収集できるシステムを備えている。炭素会計モデルは、組織全体のカーボン・フットプリント\*を明確に示すために開発された。チームは、取り組みの進捗状況をモニタリングした上、報告書を作成し、その結果について経営陣と話し合う。また、二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量の削減策を検討する経営戦略部門内の専従チーム「クリーン・オペレーション」とも密接に連携している。この連携には、技術的な目標設定や日常的なビジネスの意思決定なども含まれる。例えば、ディスパッチャー（運行管理者）に各種ツールや情報を提供することにより、配送ルート最適化、ならびに最も効率的な航空機を運航しているパートナー企業の把握が可能となる。

\* カーボン・フットプリント：商品・サービスの原材料調達から生産・流通・廃棄・リサイクルに至る過程で排出された温室効果ガスの量を CO<sub>2</sub> に換算したもの

## 資本を活かす

経理財務部門は、各組織が持続可能な方法で資金を調達し、サステナビリティ活動へ投資資金を配分できるようサポートする（図4参照）。例えば、経理財務部門は、グリーン・ボンド（環境債）の仕組みやサステナビリティが与信と保険に与える影響について、経理財務領域の専門家として理解できるようサポートすることができる。企業のサステナビリティ情報の開示は、投資家にとって、業績・リスク・長期的成長の影響を推し測る上で、重要な手がかりとなる。実際にIBVが最近行った調査では、個人投資家のほぼ3人に2人が、気候リスクとサステナビリティをポートフォリオの運用実績に影響を及ぼす重要な要因だとみている。<sup>16</sup>

また、経理財務部門は、サステナビリティ活動が「従業員の定着率」「資金調達能力」「顧客ロイヤルティ（企業や商品への信頼・愛着）」「顧客リテンション（既存顧客との関係維持・つなぎ留め）」に及ぼす影響について、定量化する必要がある。より多くの『変革型』経理財務部門リーダーが、上記の影響を定量化して投資家に伝えている。

サステナビリティ活動がもたらすメリットは、経理財務分野以外にも及ぶ。例えば、ブランド・リコール\*やブランド・センチメント\*\*、顧客ロイヤルティを示すネット・プロモーター・スコア（NPS）、シェア・オブ・ボイス（同じカテゴリー全体と比べた特定商品の広告投入量）などである。こうしたメリットが組織にとって重要だとみる経理財務部門リーダーには、やはり『変革型』が多い。

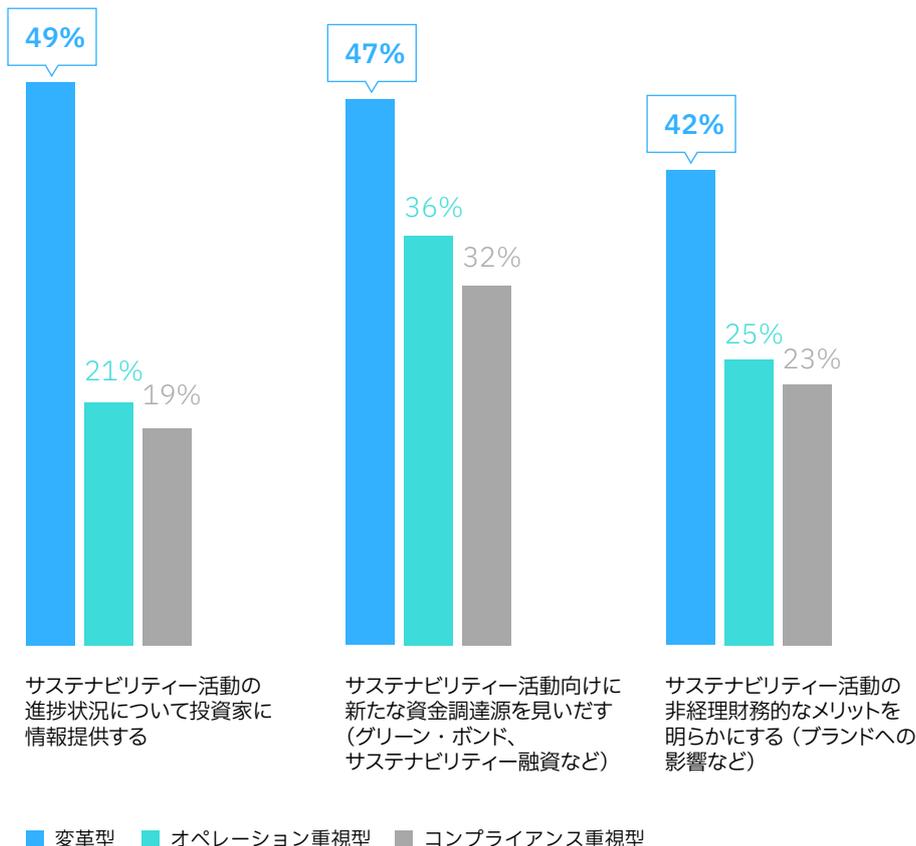
\* ブランド・リコール：消費者がある製品カテゴリーから商品を選ぶ際に特定ブランドを思い浮かべること

\*\* ブランド・センチメント：特定の企業やブランドに対して消費者全体が抱く感情や意見など

図4

経理財務部門は、各組織がサステナビリティ活動に充当する資金調達をサポートする。

質問：貴社の経理財務部門は、全社的なサステナビリティ戦略の実施においてどのような役割を果たしていますか。



---

## ケース・スタディー

### オラム・アグリ (Olam Agri) 社

#### 経理財務チームとともにインパクトのある活動を推進<sup>17</sup>

オラム・アグリ社は、食品や飼料などを手掛けるグローバル企業である。同社は、業界最大手の一角として、国連が定めた 17 の持続可能な開発目標の達成に向けて、重点的に取り組んでおり、併せて達成に向けた明確な目標も設定した。

同社のサステナビリティ・ファイナンスの専門チームは、同社のビジョンと戦略をサポートするために必要な情報と意思決定ツールを提供している。同チームは、財務、会計、ビジネス有資格者で構成され、サステナビリティ担当チームならびにビジネス担当チームなどの他部門とも幅広く連携している。

同チームは、投資家や規制当局、格付け機関の要請に応えるため、ESG 関連のレポートを主導する。同チームは、会計的な文化や考え方、スキル・セットを経理財務レポートにはない無形価値の測定・定量化・報告に応用している。さらには、共通のデータ・プラットフォームを構築し、社内の意思決定および社外の報告に活用している。

同社は、人的資本・自然資本・社会資本において最も大きな影響を与える問題を特定し、よりサステナブルな戦略が何であるかを見いだすために、マルチキャピタル・アカウンティング（複数資本会計）を採用している。このアプローチを用いることにより、意思決定の精度、業務の持続可能性、財務的な成果が向上した。同チームは、このマルチキャピタル・アカウンティングの開発を支援するとともに、組織内における資本会計のセンター・オブ・エクセレンス（組織横断的に優秀な専門人材を集約した組織）を形成している。

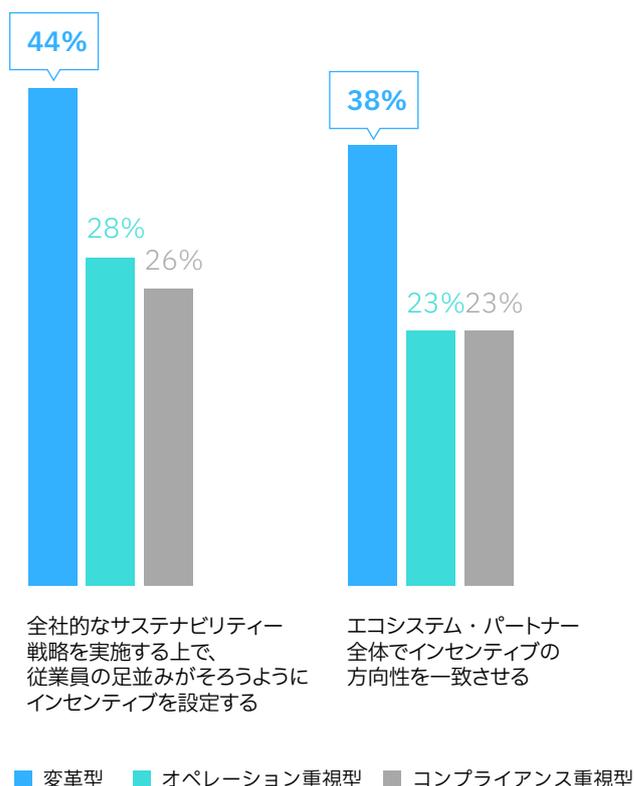
## 組織文化を変革する

経理財務部門は、さまざまなインセンティブの方向性を一致させることにより、サステナビリティを重視する組織文化の醸成を支援する(図5参照)。これらの取り組みは、従業員とパートナー企業の双方を対象としており、サステナビリティ活動を推進する力となる。社会問題・環境問題を解決するためには、パートナーとの戦略的な協力が必要となることから、エコシステム・パートナーシップは、サステナビリティにとって重要である。例えば、経理財務部門は、取り組みに必要なデータや評価指標について、パートナー企業と連携し整合性を確保することにより、自社製品の原材料調達から最終顧客への販売に至るまでのカーボン・フットプリントの追跡が可能となる。これにより、「Scope 3 (Scope 1、2 以外の原材料の生産から製品の使用、廃棄、従業員の出張・通勤など、自社事業に関わるすべての間接的な GHG の排出)」の CO<sub>2</sub> 排出量を明確にすることができる。

図 5

経理財務部門は、さまざまなインセンティブの方向性を一致させ、サステナビリティ重視の組織文化づくりを促している。

質問：貴社の経理財務部門は、全社的なサステナビリティ戦略の実施においてどのような役割を果たしていますか。



---

## ケース・スタディー

# ユニリーバ (Unilever) 社

### プラスチック問題への対応<sup>18</sup>

ユニリーバ社は、消費財を取り扱う多国籍企業である。同社は、すべてのプラスチック容器について、2025年までに完全にリユース（繰り返し使う）・リサイクル（資源として再利用する）・コンポスト（堆肥化する）できるように設計することを約束した。加えて、同年までに容器に使う再生プラスチックの割合を25%以上に引き上げるとともに、バージン（新品）・プラスチックの量を半減させ、販売数以上のプラスチック容器を収集・処理することを約束した。

同社の経理財務部門は、ユニリーバ社のプラスチックに関する課題において、2つの重要な役割を果たしている。1つは「プラスチックにかかる報告書を作成すること」、もう1つは「意思決定の際にプラスチックの問題も含めること」である。

プラスチックにかかる報告書を作成するために、プラスチック問題を含めたサステナビリティの評価基準について、情報発信を担うワーキング・グループを設置した。構成メンバーには、「経理財務」「サステナビリティ・レポート」「データおよび分析」における各チームのシニア・リーダーを据え置いた。また、サプライチェーン・チームなど、他部門のチームも必要に応じて参加する。経理財務部門は、プラスチック問題に起因する財務リスクを評価し、その結果を意思決定に活用できるよう社内に共有するとともに、年次報告書を通じて情報を開示する。

プラスチックの問題を意思決定に反映させるために、経理財務チームは、製品開発のビジネス・ケースと資本提案プロセスを見直している。具体的には、経理財務部門は、再生樹脂（影響の低いプラスチック）を製品に使った場合の感度分析や製品の再設計にかかるコスト計算などの業務を担っている。さらに経理財務部門は、「IT（情報技術）」「データおよび分析」「ビジネス」の各チームと共同で、「エコデザイン・ツール」という方法論と必要なツールを開発した。同社は、この方法論とツールを新製品の設計・開発・生産に伴う廃棄物排出の分析に活用している。

## サステナビリティ・ レポート作成を業務に組み込む

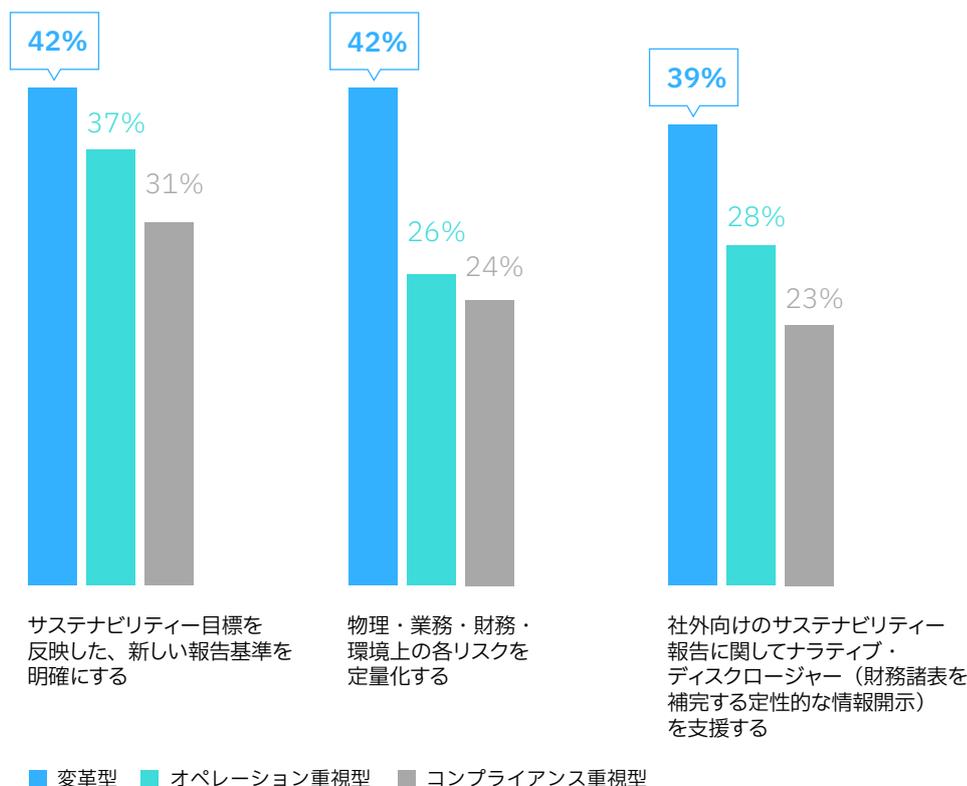
社内外に向けて、サステナビリティの目標や公約の取り組み状況を発信し、透明性を確保する目的で、サステナビリティ・レポートを作成する。一方、同レポートに対する当局や市場の規制・要件が目まぐるしく変わる中で、どう対応していくかが課題となっている。現時点では、義務的な報告は一部にとどまっていることから、多くの企業は自主的な報告を通じて、基準の変化に追随していこうと努力している。

例えば、サステナビリティ・レポートの作成において、適切な評価指標の選定やリスクの定量化、社内外の利害関係者への円滑な情報提供を実施するためには、全社的な協力が欠かせない。こうした協力体制を整えることにより、経理財務部門は、適切なアクションを怠った場合のリスクを発見しやすくなり、よりサステナビリティにまつわる不確実性への対応が可能となる。他の類型に比べて、より多くの『変革型』の経理財務部門リーダーは、こうした取り組みを実践している（図6参照）。

図6

経理財務部門のリーダーはサステナビリティ・レポートの円滑な作成を後押しする。

質問：貴社の経理財務部門は、全社的なサステナビリティ戦略の実施においてどのような役割を果たしていますか。



## ケース・スタディー

# セレスティカ (Celestica) 社

### サステナビリティ・レポートの変革<sup>19</sup>

電子機器受託製造サービス (EMS) を手掛けるセレスティカ社は、設計や製造、ハードウェア・プラットフォームおよびサプライチェーン・ソリューションのリーダー企業である。グローバルに展開する製造業は、モニタリングすべき国際拠点やポートフォリオ (事業・製品構成) が広範囲にわたるため、ESG レポートの作成が複雑で煩雑になる。同社においても多くの拠点からグローバル・データを収集・記録する際には、スプレッドシートを活用し、複雑な計算を手作業で行う必要があった。

こうしたプロセスを効率化するため、データ管理ソフトウェアを導入した。ソフトウェアの導入を通じて、データをコンパイル\*して使用可能な形式に変換できるようになった。また、手作業によるデータ入力エラーの排除にも役立った。加えて、複雑な計算と報告を自動化することにより、ファイナンス・グレード (金融機関並みの安全性) の向上と監査に役立つデータの提供が可能となった。

\* コンパイル: ソースコードをコンピューターが実行可能な形式のプログラムに変換すること

## ケース・スタディー

# Royal DSM 社

### ESG 関連のリスクと機会を的確に管理<sup>20</sup>

Royal DSM 社は、健康や栄養、バイオサイエンスのグローバル企業である。同社の経営層は、リスク管理フレームワークに ESG 関連リスクを組み込むことが重要だと認識している。

経理財務部門は、GHG 排出量削減を促進するため、2016 年に資本的支出 (CAPEX) の社内手続きを変更し、大型投資案件のビジネス・ケースには、例外なくインターナル・カーボン・プライスを組み込むよう義務付けた。2018 年に戦略と達成目標が刷新されたことに伴い、すべての大型投資案件については GHG ニュートラル (実質排出量ゼロ) か、これを上回る成果が求められることになった。排出量増加分を相殺するために追加的に必要となるコストや投資は、ビジネス・ケースに盛り込むこととなった。日常的な意思決定に GHG 排出量の要素を組み込むため、管理会計上の損益計算書にインターナル・カーボン・プライシングを反映した。

## サステナビリティを 経理財務部門の業務に組み込む

経理財務部門リーダーの3類型である『コンプライアンス重視型』、『オペレーション重視型』、『変革型』のいずれも、程度の差はあれ、経理財務部門からGHG排出量を減らす策を講じている。経理財務部門自身がきちんと取り組む姿勢を示すことにより、全社を挙げてサステナビリティを推進するために必要な信頼関係を築いている。具体的には、同部門のオフィス環境やテクノロジー選択の意思決定を行う際、サステナビリティの視点を取り入れるように、業務の在り方を見直している（図7参照）。

この3類型は、「社屋全体からの温室効果ガスの排出量削減」や「経理財務部門が排出する温室効果ガスの管理」、「経理財務のテクノロジー・ソリューションにおける排出量のネット・ゼロ」について、同じように取り組んでいる。こうした取り組みは、実行が容易である一方、GHG排出量を削減する力強さには欠ける

かもしれない。とはいえ、サステナビリティを意思決定に導入し始めたばかりの経理財務部門においては、手始めとして最適なアクションと言えるだろう。

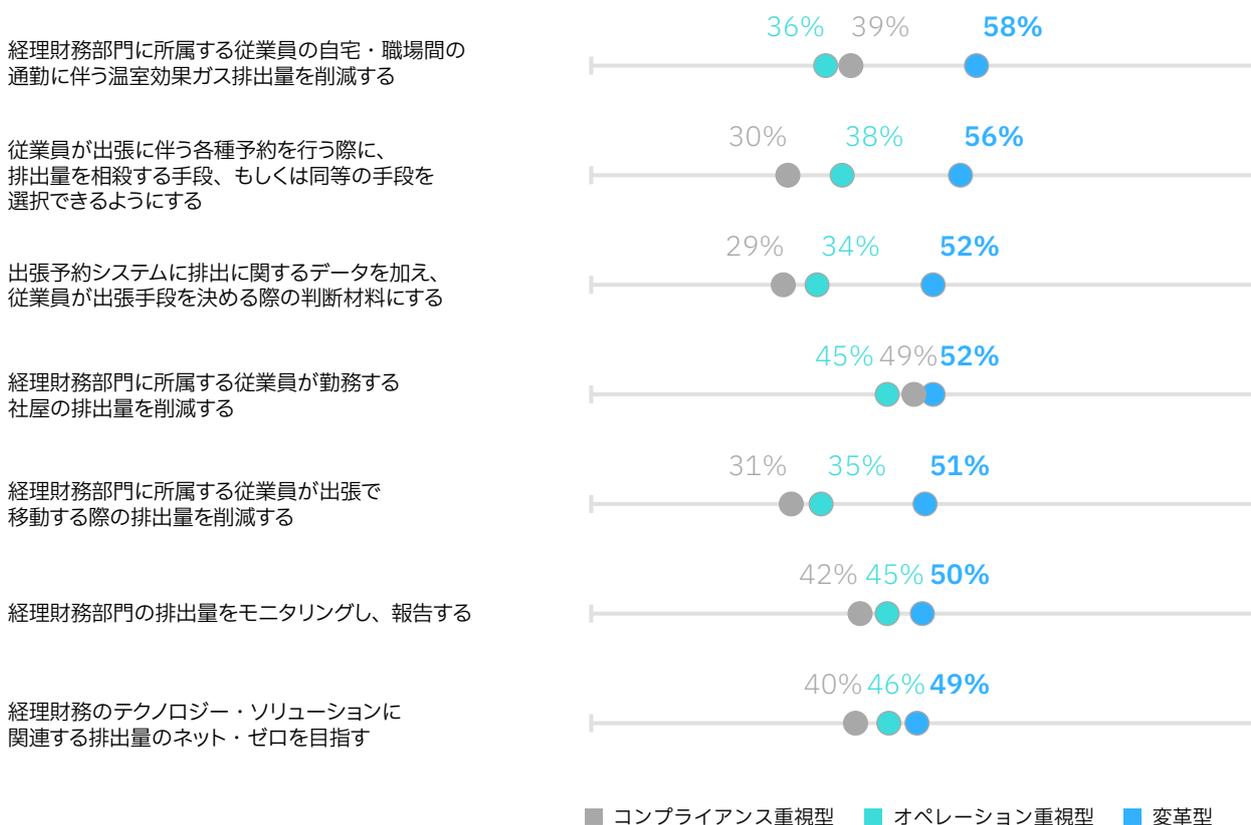
『変革型』経理財務部門リーダーは、出張・通勤時の排出管理という比較的対応が難しいサステナビリティ活動において、他の類型より優れている。同類型では、通勤時の排出削減に取り組むリーダーの割合が高く、サステナブルな移動手段を従業員自らが選択できるような仕組みを整備している。

さらに、『変革型』経理財務部門リーダーの5人に2人は、サステナビリティ目標を反映できるよう経理財務の中核プロセスを見直していると回答している。一方、『コンプライアンス重視型』と『オペレーション重視型』では4分の1にとどまっている。プロセス見直しの例として、経理財務部門は、調達から支払いに至る過程（Procure-to-Pay）で、排出・汚染・廃棄物を減らすように調達手法を変更することができる。つまり、サプライヤーによるサステナビリティの取り組み状況に応じて、別のサプライヤーへ乗り換えることもあり得るとのことだ。

図7

経理財務部門のリーダーは、経理財務部門の業務に伴うGHG排出量を軽減することに努めている。

質問：経理財務部門の業務に関連して排出される温室効果ガスを軽減するために貴社がすでに取った措置は何ですか。



## 視点

# 経理財務部門を サステナビリティの 推進役に

『変革型』経理財務部門リーダーは、同部門がサステナビリティの責務を果たせるよう、環境整備に努めている。具体的には、アジャイル手法の開発やデータ中心主義を推進するとともに、働き方も見直している。

アジャイル手法を報告書作成や計画策定、業績管理、資本管理に取り入れることにより、サステナビリティに関連する活動・投資・レポート・管理における意思決定を明確かつ迅速に行えるようになる。同手法を採用している『変革型』経理財務部門リーダーは92%に達するものの、『オペレーション重視型』は67%、『コンプライアンス重視型』は59%にとどまっている。

データ中心主義によってデータの利活用や統合、評価が容易になる。この利点は、特にサステナビリティ・レポートを作成する際に大きく貢献するほか、サステナビリティの施策が会社の経営と財務に及ぼす影響を理解する上でも役立つ。

信頼性の高い財務データの収集手法・品質管理・ガバナンス方法は、GHG 排出量や水使用量、廃棄物、生物多様性などの非財務データにも適用できる。データ・フローは、①サステナビリティの目標、②評価指標、③報告基準、④情報開示内容、⑤ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）\*システムにマッピングされている。『変革型』経理財務部門リーダーは、自社のサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)\*\*の中心に「データ利活用」を位置づけており、同リーダーの75%がリアルタイム・データに社内のどこからでも必要に応じて容易にアクセスできると回答した『オペレーション重視型』と『コンプライアンス重視型』ではそれぞれ30%、23%にすぎない。

さらに、『変革型』経理財務部門リーダーは、クラウド・テクノロジーを積極的に取り入れており、AIがデータを解釈するためのインフラストラクチャー・データ・ストレージ・プラットフォームをクラウド上で提供している。また、クラウド環境のERPを利活用することにより、標準化の促進やアジリティ（俊敏性）の向上が期待できる。調査結果に目を移すと、『変革型』経理財務部門リーダーの約3分の2（62%）は、自社の現行ERPシステムがサステナビリティ関連業務を推進する上で役立っていると回答した。一方、他の2類型は、3分の1にとどまっている。

環境のサステナビリティ施策に関わるコストとベネフィットを計算する作業は、複雑でかつ煩雑である。そのため、経理財務部門には、より機敏に対処する能力が必要となる。調査の結果、『変革型』経理財務部門リーダーの4分の3以上（87%）は、イノベーションのスピードを重視する組織文化づくりに取り組んでいる。一方、他の類型は、半数にも届いていない。チームの能力が高まれば、実験的なアプローチを試みる事が可能となり、短・長期いずれのサステナビリティ案件でも失敗をいとわない余裕が生まれる。

サステナビリティは、ほぼすべてのビジネス領域に関わっているため、戦略の策定・実施にあたり経理財務部門は、あらゆる部門と連携する必要がある。例えば、企業の社会的責任や環境問題、業務の遂行で他部門と協働することなどが挙げられる。ESGの評価指標について報告をまとめたり、全社的なゴールとビジネス・プロセスの整合性を図ることも必要となる。3類型の経理財務部門リーダーは、全社的な協働が重要だという点でおおむね一致している。

\* ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）：経営資源を有効活用するために統合的に管理し、情報を一元化して効率化を図る手法

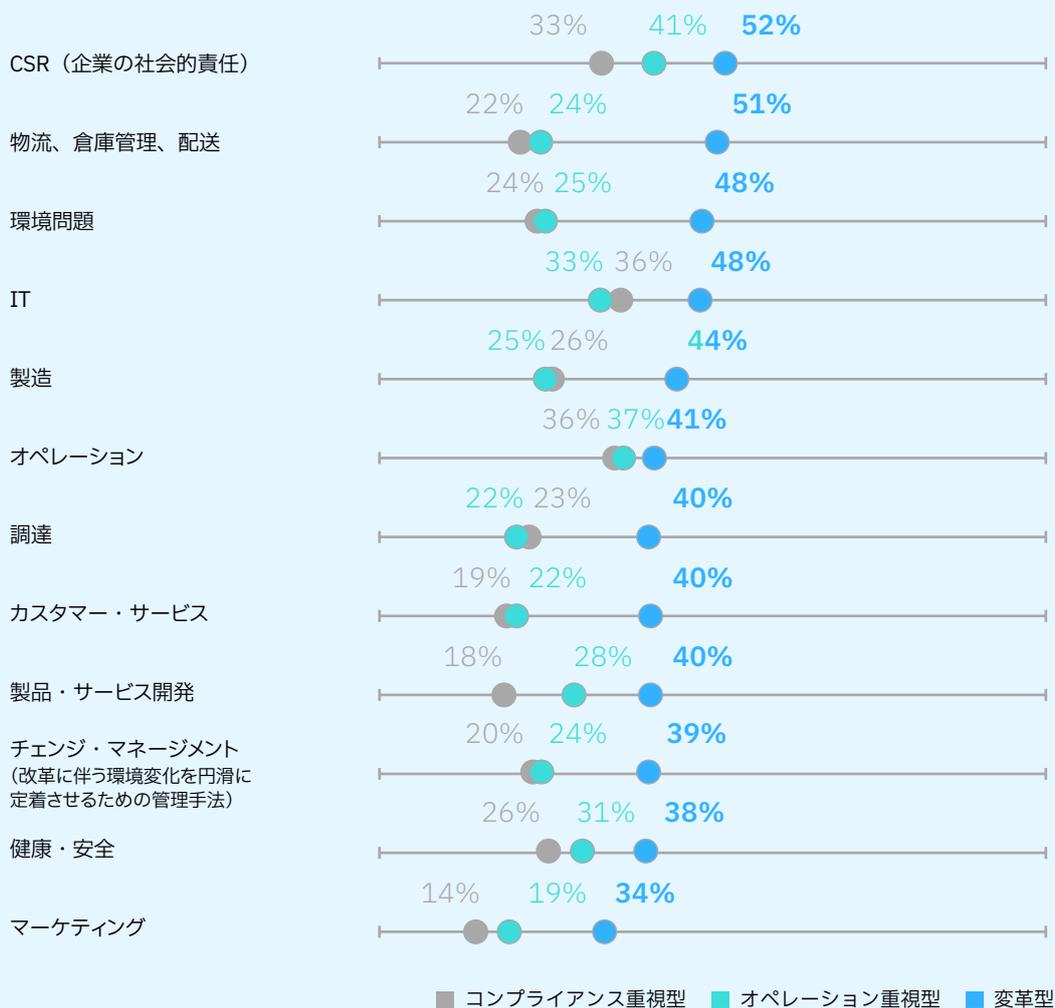
\*\* サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）：企業価値の向上を長期的・持続的に図っていくために、社会と企業双方のサステナビリティを同期化させ、必要な経営・事業変革に取り組むこと

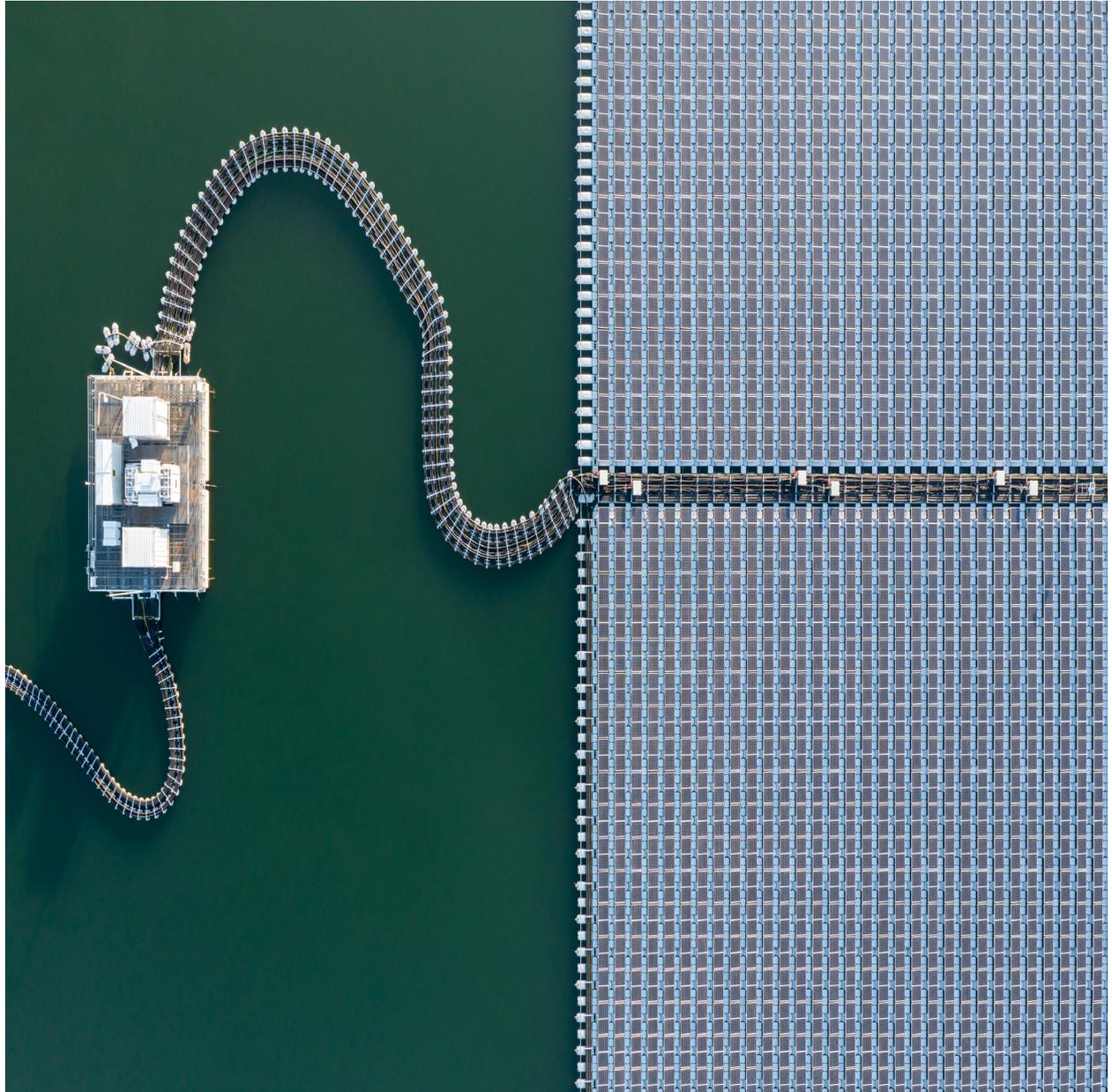
『変革型』経理財務部門リーダーは、IT や物流、倉庫管理・配送、製造の各部門との協働でも他の類型との違いが際立つ。IT 部門がここに加わっていることは、各部門によるサステナビリティとデジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組みが、コーポレート・ガバナンスの観点からはもちろんのこと、オペレーションの側面でも一体的に行われているということを示している。

物流部門と製造部門では、利活用できる情報が不十分であることから、サステナビリティを考慮した意思決定が難しくなっている。しかし、『変革型』経理財務部門リーダーは、IT 部門との連携を強化することにより、製造データを廃棄物削減に活用している。また、サプライチェーン全体のサステナビリティ能力を総動員し、パートナー企業と協力しながら、サプライヤー全体における環境負荷の低減に努めている。

### 経理財務部門はサステナビリティ推進のために社内の全部門と連携している。

質問：貴社の経理財務部門は環境サステナビリティ戦略の策定と実施において以下のどのチームと協働していますか。





## ケース・スタディー

# サービス業界の グローバル企業

### 出張に炭素会計を導入<sup>21</sup>

サービス業界のあるグローバル企業では、サービス・プロバイダーと提携の上、従業員向けに新たなツールを開発し、出張に伴うCO<sub>2</sub>排出量の把握とカーボン・バジェット（炭素予算）\*を管理できるようにした。ツールを用いることにより、従業員個人と各部門の双方が排出削減に努めている。

ツールの仕組みは、次のとおりだ。まず従業員は、選んだルートと移動手段に従って、CO<sub>2</sub>排出量への影響を把握・管理する。次に上司は、カーボン・バジェットや目標値に照らして排出量をモニタリングし、報告書にとりまとめる。最後に、ゲーミフィケーション\*\*と選択アーキテクチャー（choice architecture）\*\*\*の手法を使って、従業員が自発的に出張を減らし、排出量の少ない交通手段を選択するよう促す。

この取り組みにより、「scope 3」のGHG排出量を削減することができたほか、GHG排出量全体についても現況を把握の上、評価・報告することが可能となった。その結果、同社は、サステナブルな出張を奨励する組織文化を醸成できた。

\* カーボン・バジェット（炭素予算）：温室効果ガスの累積排出量（過去の排出量+これからの排出量）の上限を指し、気温上昇を一定レベルまで抑えようとする場合に、逆算すると残りあとどれくらい温室効果ガスを排出できるかが判断できる

\*\* ゲーミフィケーション：ゲーム的要素を取り入れて参加者の意欲の向上などを図ること

\*\*\* 選択アーキテクチャー（choice architecture）：どのような選択肢も禁止せず、経済的なインセンティブにも頼らずに、人々の行動を望ましい方向へ導く環境設計

## ケース・スタディー

# リーバイ・ストラウス （Levi Strauss）社

### 経理財務を通じてサステナビリティ・レポートを検証<sup>22</sup>

世界最大のアパレル・ブランドの1つであり、ジーンズ大手であるリーバイ・ストラウス & カンパニー（Levi Strauss & Co.）は、「原則を守ってこそ利益」というビジネス理念を掲げている。同社の2020年版サステナビリティ・レポートは、初めて環境と社会に関する報告の概要を1つにまとめた。同レポートは、気候・消費・コミュニティというサステナビリティ戦略の3つの柱に沿って構成されており、おのおの柱には多くの見解が示されている。おのおの柱は、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン = 多様性、公平性および包摂性）は、もちろん、気候アクションや生物多様性、サステナブルな繊維素材などの分野に細分化されている。

データおよびレポートの質と信頼性を高めるため、同社は、データ検証プロセスを採用している。経理財務チームは、サステナビリティ・チームと法務チームと緊密に連携し、社会・環境に関する見解の裏付けを取りながら、サステナビリティ・レポートを精緻化するとともに、作業プロセスの効率化を図っている。

経理財務部門は、財務報告書作成で培った作業プロセス・管理手法の専門性を発揮するとともに、経理財務の指針を環境・社会に関連するデータにうまく適用させることにより、データ検証において主導的な役割を果たした。同部門は、法務や監査、サステナビリティ、コーポレート・アフェアーズ（広報部門）の各チームが掲げる多種多様な見解をチェックするだけでなく、データ検証にかかる原則を定めた。原則の中には、多種多様な見解や評価指標の検証に役立つ共通用語を定義している。

# アクション・ガイド

サステナビリティの取り組みを通じて、ビジネスの可能性を広げるためには、どうしたらよいだろうか。このアクション・ガイドでは、経理財務部門リーダーが実践できる具体的な行動を紹介する。実践にあたっては、経理財務部門が果たすべき5項目の責務を明確に理解し、バランスよく取り組むことが必要となる。現時点では、『変革型』経理財務部門リーダーがこうした取り組みを先行して実践しているものの、各類型のリーダーが取り組みを促進することにより、さらに高い成果を獲得できるはずだ。

## 01

### 定量化を主導する

- 財務の価値計算や閾値（しきい値）設定の際、サステナビリティ要因を反映できるよう主導する。例えば、カーボン・プライシングや類似の手法を体系的に財務的価値の計算へ組み込む。
- 的確な情報に基づいた意思決定を行うために、必要なデータ基盤とガバナンスを構築する。社内とエコシステム全体にわたってデータの収集や移管、保存、利用を最適化する。将来における情報開示基準・要件の更新に耐えうるよう、ESG データとテクノロジー基盤を設計する。
- 気候関連のシナリオ分析スキルをチーム・レベルで育成する。気候関連の情報開示について IFRS が行った新たな提案においても、このスキルを育成する重要性を特に強調していた。シナリオ分析の開示を行わない企業は、理由を問われる可能性もある。リスクおよび監査の両委員会においては、特に重点的に対応が求められる課題となるだろう。

## 02

### 資本を活かす

- サステナビリティの推進にかかる資金調達源を最適化するとともに、資金調達に伴う ESG の影響をレポートを通じて公開する。
- サステナビリティで積み上げた実績を活かしながら、資金調達が有利に進めるとともに、調達コストの低減を図る。
- サステナビリティの観点から投資基準を設定し、対象分野の投資を選別する。例えば、環境分野では、CO<sub>2</sub> 排出をはじめ、気候変動に対する脆弱性、水使用量、水質、大気質、生物多様性、自然災害などが投資対象として挙げられる。
- 顧客の定着や新規開拓、パートナーシップ、従業員への影響、ブランド、規制当局に対する情報開示、資金調達にかかる金額的影響を推定することにより、サステナビリティ活動の貢献度を評価する。

## 03

### 組織文化を変革する

- サステナビリティの目標を共有・推進するエコシステムの構築に、率先して参加する。
- 社内の主要部門やラインの責任者を巻き込んだ協力体制を整備し、関係者全員で説明責任を共有する。
- サステナビリティの成果を反映できるインセンティブ報酬を定義する。
- チェンジ・マネージメントを導入し、変革の過程で従業員に方向性を示し、サステナビリティ活動への参加を促す。サステナビリティ活動に対して、必要な支援を行う。

## 04

### サステナビリティ・レポート作成を業務に組み込む

- ESGに関する最新の情報開示要件とベスト・プラクティスに対応できるようにする。
- 評価指標として「目に見える」「実現できる」「定量化できる」指標を設定し、進捗状況を点検する。その際に重視すべきは、①透明性を確保すること、②長期的な視座を持つこと、③新たな価値創出の源泉を発掘することである。加えて、最新の開示基準の枠組みと要件に従って管理することも忘れてはならない。
- パフォーマンス評価指標の計算に必要なデータを整備する。そのためには、エコシステム・パートナーはもとより、さまざまな中核業務からも関連データを収集し、統合・分析する必要がある。社内データを単一の記録システムに保有・管理することにより、信頼性の高いレポートの作成につながる。データ収集の自動化や追跡可能データの長期保有を通じて、監査に耐えうるデータ提供とファイナンス・グレードの確保が可能となる。
- 価値の在り方を幅広く捉え、リターンを獲得するまでの新たなタイム・ホライゾン（計画対象期間）を取り入れる（具体的には、持続可能な製造関連資産など）。例えば、コノコフィリップス（ConocoPhillips）社は、気候問題に対応する上で、3つのタイム・ホライゾン（1～5年の短期、6～10年の中期、11年以上の長期）を設けている。各期間は、「リスク出現にかかる期間」「企業の計画策定期間」「事業のNPV（正味現在価値）\*を達成できる期間」と定義している。<sup>23</sup>
- サステナビリティ開示情報について、独立性を確保した保証を得られるよう、外部監査人と綿密にコミュニケーションを取る。

## 05

### サステナビリティを経理財務部門の業務に組み込む

- 経理財務変革の一部として、経理財務部門のサステナビリティ活動に取り組む。
- 経理財務の基幹プロセスに関係するサステナビリティ活動の策定・実行には、従業員を積極的に参加させる。基幹プロセスとは、具体的に「Order-to-Cash」「Procure-to-Pay」「Record-to-Report」の各プロセスを意味する。
- 職責の変化に応じて、スキルと専門性を高められるよう、魅力的で、働きやすく、リスクリング（学び直し）できる環境を提供する。

\* NPV（正味現在価値）：投資や事業の経済価値を判断する指標の1つで、将来生み出される利益を現在価値に換算し、初期投資額を差し引いて算出する

# 日本の経理財務部門リーダーへの提言

## 1. はじめに

経理財務部門を取り巻く環境は、サステナブル経営の推進、会計基準の更新、IT／デジタルの発展、ステークホルダーの多様化、対話の重要性など、過去にないスピードで変化している。その変化に追随しなければならないため、経理財務部門への要求水準は、高まるばかりである。

これまでの日本の経理財務部門および経理財務部門リーダーは、会計基準にそったレポーティング機能を担ってきた。しかし、昨今の環境変化に対応するためには、戦略的アドバイザーとしての機能が強く求められるようになった。特に新しいテーマであるサステナブル経営を推進するためには、経理財務部門の戦略的アドバイザーとしての機能は、不可欠である。

「SX 推進でビジネスを変える ～経理財務部門の役割が不可欠 - 定量化を主導～」と題した本レポートは、サステナビリティと経理財務部門リーダーに焦点をあてていることから、各外部団体が提供する CFO 調査結果とは一線を画す。本調査は、グローバルの視点でサステナブル経営をけん引する先駆的な経理財務部門および経理財務部門リーダーの行動様式・特性を明らかにしている。そのため、日本の経理財務部門および経理財務部門リーダーの方々においても新しい羅針盤になるだろう。

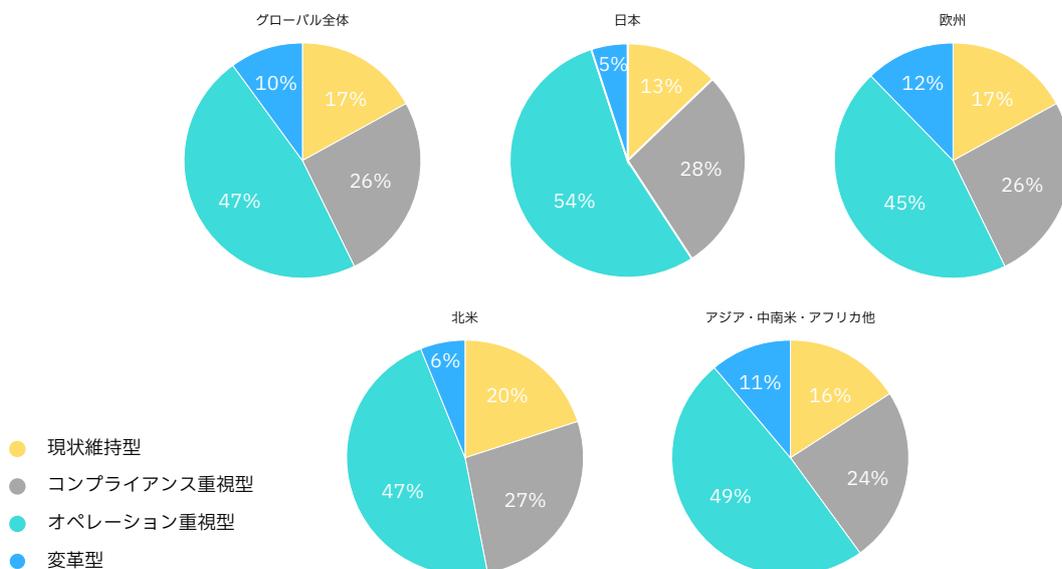
日本語版監修考察では、日本を含めたグローバル地域別の調査結果を踏まえて、日本企業における SX 推進の現状を考察した上、日本の経理財務部門ならびに経理財務部門リーダーが取り組むべきアクションの要諦を解説している。本編とあわせて参考にさせていただければ幸いである。

## 2. 日本語版監修考察

まず、図 8 をご覧いただきたい。図 8 は、経理財務部門リーダーについて、本編で定義した 4 つのリーダー類型別、グローバル地域別に示したグラフである。このグラフから分かるとおり、日本の経理財務部門リーダーは、『コンプライアンス重視型』や『オペレーション重視型』が多く『変革型』がグローバルで最も少ない。このことから、経理財務部門リーダーの抜本的な意識改革と行動変容が必要だといえる。では、どのように進めていけばよいのか。

図 8

経理財務部門リーダーの割合  
～グローバル地域別×リーダー類型別～



その解の1つとして、日本企業の現状と経理財務部門リーダーへの提言を示す。なお、本編との関連性を持たせるため、本編の「アクション・ガイド」にある『①定量化を主導する』、『②資本を活かす』、『③組織文化を変革する』、『④サステナビリティ・レポート作成を業務に組み込む』に沿って、説明する。

## 【定量化を主導する】

本調査のタイトルにもあるとおり、経理財務部門にとって最も親和性が高いアクションである。ここに記載する定量化とは、あるビジネス事象を管理できるよう数値化した状態と定義する。KPIは、ビジネスにおける目標達成状況を測定したり、モニタリングするために設定する定量的な指標と定義する。

### <日本企業の現状>

日本企業では、経理財務部門がサステナビリティにかかる定量化およびKPIの設定をリードすることは、少ない。ほとんどの日本企業は、サステナビリティを担当する部門（例：サステナビリティ戦略室、ESG推進室）が定量化およびKPIの設定をリードしている。

日本企業におけるサステナビリティ担当部門は、その前身が環境安全部門やCSR推進室の場合

が多く、必ずしも定量化や KPI 設定に長けているとは言い難い。そのため、サステナビリティの国際的な情報開示基準に沿った開示や KPI 設定にとどまってしまう、結果としてサステナビリティの施策・アクションを数値化し、PDCA サイクルを回すまでに至っていない企業がある。

加えて、KPI は各組織のミッション・戦略・施策と不可分な関係であることから、これらを有機的に検討しなければならないところを、いずれかの観点が欠けてしまい、サステナビリティを推進する上で必要となる KPI を網羅的に設定できていない企業もある。

### <経理財務部門リーダーへの提言>

日本企業における有効なアクションは、本編の調査結果にもあるとおり、経理財務的な計算手法や考え方を組み込めるよう、サステナビリティ担当部門が定量化や KPI 設定を検討する際に、経理財務部門が参加するセッションを設け、経理財務部門リーダーがそのセッションをリードすることだ。

一方、別のアクションとして、サステナビリティ担当部門に専門スキルを有する経理財務部門の要員を異動し、定量化や KPI 設定をリードしてもらうことも 1 つである。このアクションのメリットは、サステナビリティ担当部門が自力で定量化や KPI の設定を検討できることだ。このアクションを採用する場合、第三者の客観的な視点を通して最終化することが望ましいため、最終化の局面において、経理財務部門リーダーがチェックできるよう、経理財務部門とのセッションを設けると、なおよい。

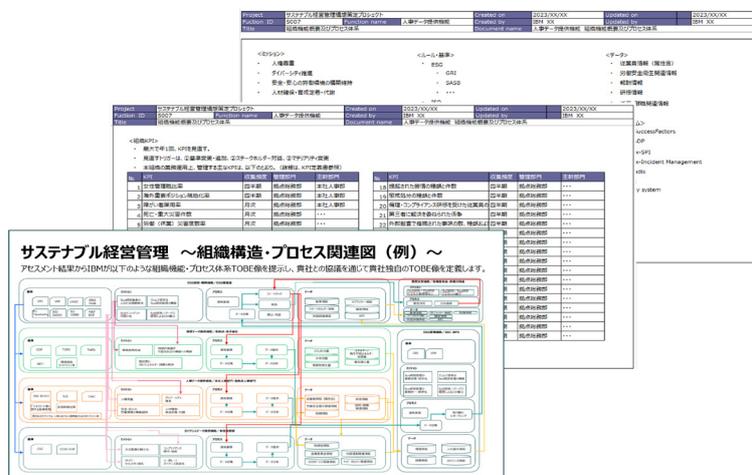
いずれにしても日本企業の経理財務部門リーダーは、『変革型』経理財務部門リーダーとして、企業の置かれた状況を考慮した上で、定量化や KPI 設定を検討する段階で、経理財務部門もしくは同部門メンバーが関与し、最終化の段階で、経理財務部門リーダーがチェックする仕組みを整えることが大切だ。

KPI の設定は、国際的な情報開示基準や統合報告書で定義しているマテリアリティを考慮しながら設定するとともに、サステナブル経営を推進する「あるべき組織体制」と「各組織のミッション」も合わせて定義することがポイントだ(図9)。「あるべき組織体制」と「各組織のミッション」を定義することにより、組織機能のモレ・ダブリがなくなり、その結果、同じ KPI を別々の組織が管理する、あるいは管理すべき KPI について担当部門が割当たっていない事態を回避することができるだろう。

図 9

サステナブル経営に貢献する組織構造・組織機能の再定義

サステナブル経営を支えるための「あるべき組織構造・機能」を再定義し、各組織・機能が「責任を持つ KPI」を定義



## 【資本を活かす】

本編にあるとおり、資本を活用する場面には様々な論点がある。ここでは、サステナビリティ活動が社内外へ及ぼす影響（インパクト）への対応について、日本企業の現状と経理財務部門リーダーへの提言を示す。なお、本文におけるインパクトへの対応は、『①インパクトの見える化』、『②インパクトの定量化』、『③インパクトの金額的影響の推定・金額換算』、『④インパクトへの対応施策』に区分している。

### <日本企業の現状>

インパクトを開示する媒体の1つとして統合報告書がある。国際統合報告評議会によれば、世界の統合報告書の発行企業数は、70カ国で2,500社以上である。<sup>24</sup> 日本の同企業数は、800社以上である。<sup>25</sup> このことから日本企業は、統合報告書の作成に熱心であることがわかる。経理財務部門も統合報告書の一部について作成、ならびに関連する情報を提供している。

日本企業の中には、統合報告書をきれいに作成しているものの、サステナビリティにかかるインパクトを見える化・定量化できていない企業があり、実は大多数の日本企業がインパクトを見える化・定量化できていないのではと推察する。

さらに特筆すべきは、サステナビリティのインパクトを見える化・定量化できていない企業の中には、インパクトを見える化・定量化した後にインパクトへの対応施策（例：自社のビジネスモデルの変革や新規事業開発）までつなげたいと考えている。しかし、残念なことに企業の置かれた諸事情から、なかなか前に進めることは難しいようである。

一方、インパクトを金額換算し、財務諸表の項目に反映させる方法論として、IWA（Impact Weighted Accounts）やVBA（Value Balancing Alliance）が提唱する方法がある。日本における代表例は、エーザイ株式会社のインパクト加重会計（柳モデル 2021 年）<sup>26</sup>であり、経理財務部門リーダーの認知度は、高い。日本においても数社がインパクト加重会計および VBA を採用することを表明しているものの、認知度のわりには採用企業数が伸びていない。

### <経理財務部門リーダーへの提言>

日本企業における有効なアクションは、本編の調査結果にもあるとおり、経理財務部門がインパクト（例：顧客の定着・新規開拓、パートナーシップ、従業員への影響、ブランド、規制当局に対する情報開示、資金調達）にかかる金額的影響を推定することにより、サステナビリティ活動の貢献度を評価する役割を担うことだ。

先に言及したとおり、日本企業のサステナビリティ担当部門の成り立ちから考えると、サステナビリティ担当部門は、自力でインパクトにかかる金額的影響の推定やサステナビリティ活動を評価する能力を保有していないことがあるため、そこを経理財務部門が補完できるよう経理財務部門リーダーが取り計らうことだ。インパクトの金額的影響の推定、ならびに金額換算には経理財務の専門スキルが求められるため、はじめから担当部門を経理財務部門とすることが望ましい。

一方、図 8 の日本を明記した調査結果から分かるとおり、『コンプライアンス重視型』の企業が多いことから、インパクト加重会計や VBA について、法令対応の一環として対応しようとする企業をよくみかける。このような企業の姿勢が日本にまん延してしまうと、インパクト加重会計や VBA が日本に広がらない恐れがある。

日本 IBM もさまざまな日本企業と会話する中において「インパクト加重会計や VBA は、学術的方法論の域を脱していないため、明確な基準として公表された後に対応する」とのコメントを受けることがある。時には業界をリードする企業からも同様のコメントを受けることがある。業界をリードする企業が「待ちの姿勢」のままでは、いつまでたっても各種方法論は、明確化されず、一般化されない。

業界をリードする日本企業の経理財務部門リーダーが「変革する姿勢」をもって、果敢にインパクトの金銭的影響の推定や金額換算に取り組むことにより、業界におけるインパクト加重会計やVBAの採用企業数を押し上げ、しいては各種方法論の明確化・一般化につながる。経理財務部門リーダーは、インパクトの金銭的影響や金額換算の重要性を率先して社内に発信し、会社として取り組めるよう、部門を上げてサポートすることが大切だ。

他方、サステナビリティ担当部門が推進するインパクトへの施策を検討する場面においても、経理財務部門の能力やスキルが役立つ。インパクトへの施策は、サステナビリティ活動にかかる戦略そのものであり、戦略にはKPIの設定が欠かせない。とはいえ、各社ともインパクトの洗い出しには、苦勞しているだろう。1つのアプローチとして、自社の各事業部から次世代のマネージメントを担うメンバーを招集し、図10のようなフレームワークを用いてワークショップを行うことも有効である。

経理財務部門には、経営層が的確に意思決定できるよう、施策の金銭的影響や投資回収期間、現在価値の提供など、戦略的アドバイザーとしての役割を強く求められるだろう。近い将来、戦略的アドバイザーとしての役割は、経理財務部門の基本動作となるため、いまから準備することを推奨する。併せて、経理財務部門リーダーは、企業のサステナビリティ活動の推進をけん引できるよう、『コンプライアンス重視型』、『オペレーション型重視』から『変革型』への速やかなマインドチェンジと行動変容が必要だ。

図10

ビジネス・インパクト・フレームワーク・イメージ

例えば、以下のようなフレームワークを利用しながら、次世代のマネージメントを担う各事業部のメンバーとディスカッションすることも有効である

ビジネス・カテゴリー			サステナブル・カテゴリー（現状と想定リスク・インパクトの洗い出し）			
大分類	中分類	小分類	環境	社会	統制	
戦略	.....	.....				
	.....	.....				
業務プロセス	製造	.....				
		.....				
	パートナー・マネージメント	ベンダー/サプライヤー基盤	森林破壊された地域に上流ベンダーの工場が立地	上流ベンダーで児童労働が発覚する	上流ベンダーAを、詳しく監査していない	サプライヤーXを、詳しく監査していない
		原材料調達	XX製品の直接材料費のGHG排出量が不明確 窒素酸化物(NOx)や硫酸酸化物(SOx)の排出			
.....	.....					
.....	.....					
組織・人材	組織	組織構造				
		.....				
	人材・スキル	従業員健康		従業員の健康をサポートする体制がない	従業員のストレス耐性の低下	労働生産性の低下
従業員スキル開発						
.....	.....	.....				

## 【組織文化を変革する】および【サステナビリティ・レポート作成を業務に組み込む】

本編をご覧いただくとお気付きになれるかと思うが、【組織文化を変革する】および【サステナビリティ・レポート作成を業務に組み込む】は、密接に関係しているため、ここでは一緒に取り扱うこととする。

### <日本企業の現状>

サステナビリティ・レポートは、サステナビリティ担当部門が主導し、さまざまな部門を巻き込みながら作成している企業が多い。経理財務部門も関係部門の1つとして作成に協力している。

日本企業の縦割組織文化の特徴も相まって、各関係部門とも自部門に割り振られたサステナビリティ・レポートの作成、ならびに作成を裏付ける自部門のサステナビリティ活動に責任をもって実行しているが、その反面、他部門には無関心であり、横連携をしないことがある。このような状況下の組織では、自部門で捉えた他部門の関連情報を速やかに連携しないため、サステナビリティ活動にかかるリスクの増幅、ならびにレポート作成業務に支障をきたす恐れがある。

また、日本企業の特徴として横並び意識がある。TCFDを例にとると、2023年6月26日時点において、世界全体では金融機関をはじめとする4,637の企業・機関が賛同を示し、日本では1,389の企業・機関が賛同の意を示しており、日本のTCFD賛同企業数は、世界トップである。<sup>27</sup> 先に言及した統合報告書の発行企業数も似たような状況にある。

企業の信念やパーパスに基づいてTCFDに賛同している企業もあれば、横並び意識から賛同する企業、本調査にある『コンプライアンス重視型』のように、その特性やネガティブな義務感から賛同している企業も少なからず存在するだろう。横並び意識やネガティブな義務感からTCFDに賛同したり、その根底にあるサステナビリティ活動を実践している場合、自社の成長につながるSXの推進やサステナブル経営を実践することは難しい。

### <経理財務部門リーダーへの提言>

日本企業における有効なアクションは、本編の調査結果にもあるとおり、サステナビリティ・レポートの作成において、全社的な協力体制を整えることだ。より多くの『変革型』の経理財務部門リーダーは、こうした取り組みに率先して対応していることから、日本の経理財務部門リーダーも率先して取り組むことを推奨する。

日本の経理財務部門は、2008年4月から四半期開示を実践してきたことから、世界においてもトップレベルのレポート機能をもっている。日本の経理財務部門が養ったレポートの方法論やナレッジは、サステナビリティ・レポートにおいても大いに役立つはずだ。経理財務部門は、これまで養った方法論やナレッジをサステナビリティ担当部門に共有し、活用できるようサポートすることが欠かせない。

経理財務部門リーダーは、『変革型』リーダーとして、サステナビリティ担当部門と経理財務部門が緊密に連携・協力し合えるサステナビリティ・レポート体制の早期構築に向けて、強いリーダーシップを発揮することが重要だ。加えて、レポート体制の早期構築には、経理財務部門リーダーが率先して社内の関係各部門、経営層にレポートの意義と必要性を発信することだ。

レポートの意義と必要性の発信は、別の効果として経営層や関係部門の意識改革も期待できる。経理財務部門リーダーは、『変革型』リーダーとしてサステナビリティ・レポートの意義と必要性を発信する際、単なる基準対応とならないよう注意しなければならない。サステナビリティ・レポートは、企業のパーパスも併せた開示であることを十分理解してもらえよう、発信内容を十分吟味することが大切だ。

### 3. おわりに

ここまで、日本企業におけるSX推進の現状と経理財務部門リーダーへの提言を示してきた。繰り返しとなるが、日本の経理財務部門リーダーには、『変革型』リーダーへの進化が求められる。ただし、この中で紹介してきた提言を実践するにあたり、必ずしも高度で特別な専門知識が求められるわけではない。つまり、『変革型』リーダーに進化するためには、心構えと行動力が何よりも大切なのだ。日本の経理財務部門リーダーがSX推進、サステナブル経営の実践にあたり、本調査内容がお役に立てば幸いである。

# 調査方法

IBV は、APQC と共同で、さまざまな業界の上級経理財務担当者 1,085 人を対象に戦略や予算、FTE、実務について調査を実施した。この中には、CFO、ファイナンス・ディレクター、会計監査役、ファイナンス・マネージャーなどが含まれる。回答者は、経理財務組織のビジネス・プロセス全般に責任を負っている。

「2022 年ファイナンス・スタディ」の対象地域は北米や中南米、欧州、インド、中国、アジア・太平洋、中東・アフリカの 33 カ国に及ぶ。18 業界からさまざまな規模の企業を対象に調査を実施した（図 11 参照）。本レポートに掲載されているデータは、調査回答者が任意で提出したものである。

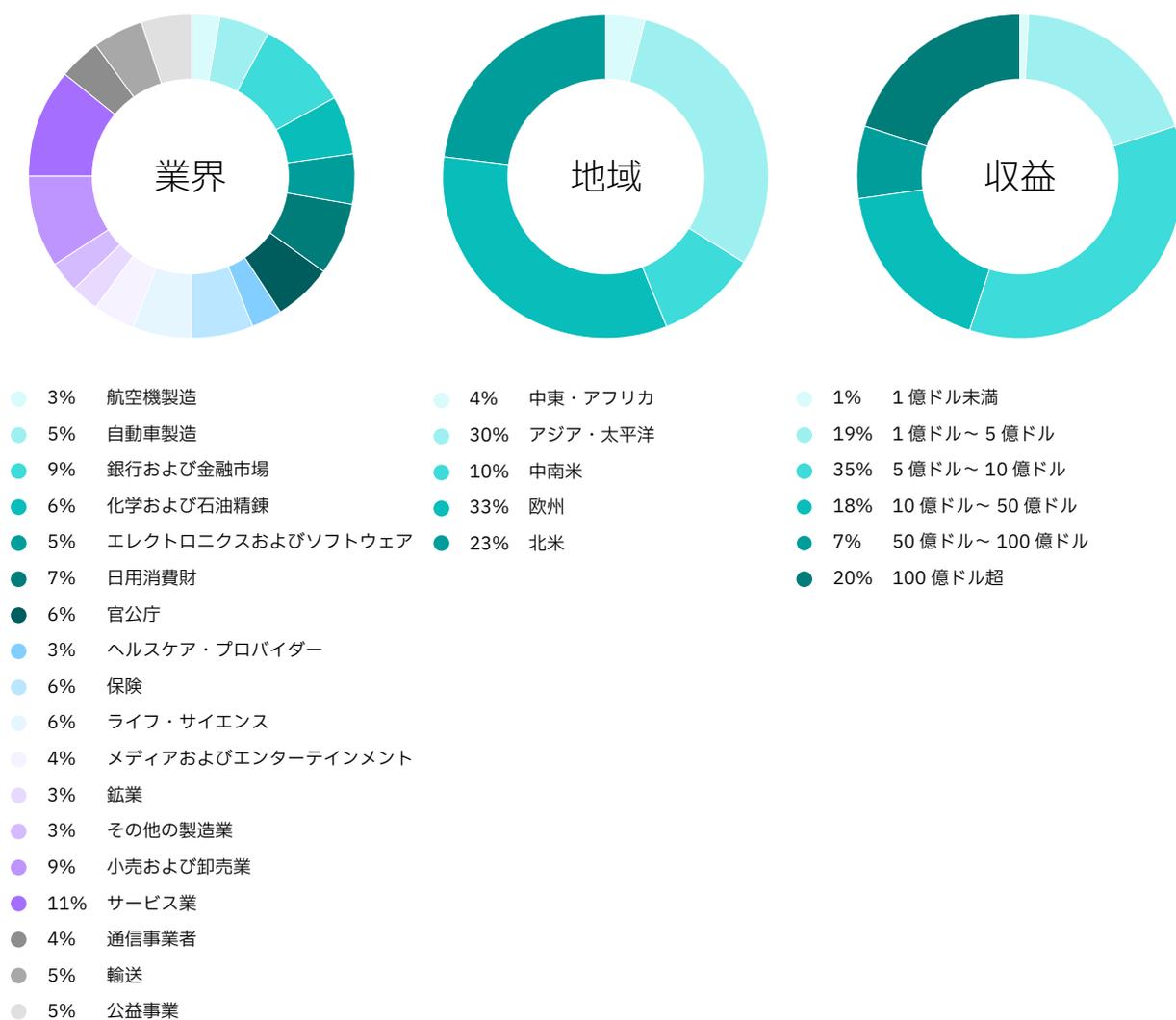
IBV は回答した経理財務部門リーダーについて、『現状維持型』、『コンプライアンス重視型』、『オペレーション重視型』、『変革型』の 4 グループに分かりやすく分類した。

この分類は、IBV の CEO スタディ調査でも用いられており、回答者が述べたサステナビリティ投資の特徴に基づいている。経理財務部門リーダーと CEO の分類をそろえたことにより、両者の考え方を比較することもできる。

- 『現状維持型』の経理財務部門リーダーは、これまでサステナビリティ投資を行っておらず、「全く計画していない」という回答もあれば、「投資を検討中」という回答もある。
- 『コンプライアンス重視型』の経理財務部門リーダーは、主として業界の義務や法規制を順守するという目的のためにサステナビリティ投資を推進している。
- 『オペレーション重視型』の経理財務部門リーダーは、中核ビジネス領域と非中核領域の双方に対してサステナビリティ投資を行っている。
- 『変革型』の経理財務部門リーダーは、経営基盤の再構築を目的とした革新的なサステナビリティ投資を行っている。

図 11

調査対象の内訳





---

## Monica Proothi

monica.proothi@ibm.com  
linkedin.com/in/monicaproothi/

IBM コンサルティングのパートナー兼グローバル・ファイナンス・トランスフォーメーション・リーダー (Partner and Global Finance Transformation Leader in IBM Consulting) を務める。20 年以上にわたり、コンサルタントおよび業界内の立場から経理財務部門の変革に取り組んでいる。大規模なエンド・ツー・エンドのビジネス・トランスフォーメーション (BX)、ターゲット・オペレーティング・モデル (TOM)、シェアード・サービスの活動を主導し、オペレーティング・モデルを最適化することで、企業の成長を支援している。そのために、経理財務・人事の最高責任者向けに、インテリジェント・オペレーションやデジタル、テクノロジーを統合したヒューマン・セントリック (人間主体) の変革を支援している。

---

## Adam Thompson

adam.thompson@de.ibm.com  
linkedin.com/in/adam-thompson-96a18771/

IBM コンサルティングのアソシエイト・パートナー兼グローバル・サステナブル・ファイナンスおよび ESG オファリング・リーダー (Associate Partner and the Global Sustainable Finance and ESG Offering Leader in IBM Consulting) を務める。主に以下に関する顧客支援を行っている。

- 4つの成果分野 (利益・人・地球・企業の存在意義) のすべてを網羅する、サステナブルな経理財務や ESG の取り組みのすべて
- スタンダード・レポートやデータ・インベントリー、データ・ファブリックなどのデータ・エコシステムの変革
- ESG の報告・運営・導入にかかるニーズ全体を通じて得られるサステナビリティに関するインサイト全般
- 資本市場にリンクした新たなバリュー・ストリーム (顧客に価値を生み出す業務プロセス全体の流れ) の収益化戦略

---

## Annette LaPrade

annette.laprade@us.ibm.com  
linkedin.com/in/annette-laprade-67a3307

IBM Institute for Business Value のパフォーマンス・データおよびベンチマーキング・プログラムの CFO リード (CFO Lead for the IBM Institute for Business Value Performance Data and Benchmarking program) を務める。経理財務管理のベンチマーキングを整理し、経理財務関連トピックについてベンチマークの調査を定期的実施している。経理財務の管理・コンサルティングに 30 年以上の経験を有する。

---

## Spencer Lin

spencer.lin@us.ibm.com  
linkedin.com/in/spencer-lin-35896317

IBM Institute for Business Value のグローバル CFO リード (Global CFO Lead for the IBM Institute for Business Value) を務める。担当分野は、市場インサイトやソート・リーダーシップ開発、コンペティティブ・インテリジェンス、および CFO の課題・トレンドに関する主要調査。最新の「IBM グローバル CFO スタディ」8 本の共同執筆者である。経理財務管理と戦略コンサルティングに 25 年以上の経験を有する。

## Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性の高い、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、[ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv) よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

## 変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## 関連レポート

### **The CEO Global C-suite Study: Own your impact**

“Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.”

IBM Institute for Business Value. May 2022. 邦訳「グローバル経営層スタディ：CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導の SX\* が企業価値を向上させる -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>

### **Sustainability as a transformation catalyst**

“Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action.”

IBM Institute for Business Value. January 2022. 邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす「カタリスト」である - 先駆者は志を行動に変える -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>

### **The CFO Global C-suite Study: Strategic Intelligence**

“Strategic Intelligence: CFOs as architects of action and champions of change.” IBM Institute for Business Value. January 2022. 邦訳「経営層スタディ・シリーズ：CFO スタディ 2021 - 戦略的インテリジェンス - 変革の推進者としての CFO -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5BOMK39>

## 日本語翻訳監修



**真藤達也**  
日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
経理財務トランスフォーメーション  
パートナー

PwC コンサルティング（現：日本アイ・ビー・エム株式会社 / IBM）に入社以来、一貫して経理財務領域の業務変革プロジェクトにコンサルタントとして従事。IBM のファイナンス部門の変革に関与した知見や、デジタル・テクノロジーを活用したオペレーション効率化のノウハウを活かし、高度化と効率化の両面から、多くのお客様の経理財務トランスフォーメーションをプロジェクト責任者としてリードしている。米国公認会計士。



**柴山龍治**  
日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
FSCT Finance Transformation Strategy  
サステナブル経営管理リード  
アソシエイト・パートナー

事業会社、コンサルティング・ファーム、監査法人を経て現職。経理財務変革構想策定、会計システム導入、グループ経営管理の高度化、予算管理体制の再構築、決算早期化・BPR、システム監査高度化、ガバナンス強化、IFRS 導入、中期経営計画策定、新規事業戦略策定、会計・IT 領域 PMI など、会計・戦略・IT を中心としたプロジェクトに従事。最近では、サステナブル経営管理にかかるプロジェクト、および講演・普及活動を多数実施。支援業種は、製造業、小売業、サービス業、卸売など。

## 注釈および出典

1. “The CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value C-suite Series. May 2022. 邦訳「グローバル経営層スタディ：CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導のSX\*が企業価値を向上させる -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
2. “CFO Coalition for the SDGs.” United Nations Global Compact. Accessed September 19, 2022. <https://www.cfocoalition.org>
3. “International Sustainability Standards Board.” IFRS. Accessed November 14, 2022. <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board>
4. 同上
5. “IFRS Foundation and GRI to align capital market and multi-stakeholder standards.” GRI. March 24, 2022. <https://www.globalreporting.org/news/news-center/ifrs-foundation-and-gri-to-align-capital-market-and-multi-stakeholder-standards>
6. “How do GRI and SASB Standards work together? Do companies report on both sets of standards?” SASB. Accessed November 14, 2022. <https://help.sasb.org/hc/en-us/articles/360052463951-How-do-GRI-and-SASB-Standards-work-together-Do-companies-report-on-both-sets-of-standards->
7. “IFRS Foundation completes consolidation with Value Reporting Foundation.” IFRS. August 1, 2022. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/08/ifrs-foundation-completes-consolidation-with-value-reporting-foundation>
8. “Who we are.” CDP. Accessed November 21, 2022. <https://www.cdp.net/en/info/about-us>
9. “In bold new move, Biden Administration makes CDP’s model the law.” CDP news release. November 11, 2022. <https://www.cdp.net/en/articles/media/in-bold-new-move-biden-administration-makes-cdps-model-the-law>
10. “ISSB at COP27: CDP to incorporate ISSB Climate-related Disclosures Standard into global environmental disclosure platform.” IFRS. November 8, 2022. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/11/cdp-to-incorporate-issb-climate-related-disclosure-standard-into-global-environmental-disclosure-platform>
11. “Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Accessed November 21, 2022. <https://www.fsb-tcfd.org>
12. “The CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value C-suite Series. May 2022. 邦訳「グローバル経営層スタディ：CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導のSX\*が企業価値を向上させる -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
13. 同上
14. 同上
15. “Deutsche Post DHL Group: Towards Net Zero—the Role of Carbon Accounting.” Accounting for Sustainability. October 6, 2021. <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/case-studies/deutsche-post-dhl-group-towards-net-zero-carbon-accounting.html>
16. Cheung, Jane, Catherine Fillare, Cristina Gonzalez-Werth, Christopher Nowak, Gillian Orrell, and Steve Peterson. “Balancing sustainability and profitability: How businesses can protect people, planet, and the bottom line.” IBM Institute for Business Value. April 2022. <https://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
17. Prasad, Bikash, Nikita Asthana, and Qinyue Huang. “Case Study: The Role of the Sustainability Finance Team in Driving Impact at Olam Agri.” International Federation of Accountants. May 26, 2022. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/case-study-role-sustainability-finance-team-driving-impact-olam-agri>

18. “Unilever: Responding to the challenge of plastics.” Accounting for Sustainability. November 28, 2020. <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/case-studies/unilever-plastics-case-study.html>
19. “Transforming sustainability reporting across the manufacturing portfolio: How Celestica consolidates and navigates ESG data and streamlines reporting.” IBM case study. May 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/celestica>
20. “Royal DSM: Managing ESG-related Risks and Opportunities.” Accounting for Sustainability. December 8, 2021. <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/case-studies/royal-dsm-managing-esg-related-risks-and-opportunities.html>
21. IBM の社内顧客情報に基づく
22. “Levi Strauss & Co: Reporting Case Study.” Accounting for Sustainability. June 17, 2022. <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/case-studies/levi-strauss-co-reporting-case-study.html>
23. “Near-, Medium- and Long-Term Risks.” ConocoPhillips. Accessed November 15, 2022. <https://www.conocophillips.com/sustainability/managing-climate-related-risks/strategy/near-medium-long-term-risks>
24. IFRS 財団 Web サイト <https://www.integratedreporting.org/news/the-growing-momentum-for-integrated-reporting-part-1/>
25. KPMG ジャパン／日本の企業報告に関する調査 2022 <https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/04/integrated-reporting-survey2022.html>
26. エーザイは同社が行っている途上国への薬剤無償提供の社会的インパクトについて、会計専門家である柳良平氏らの協力を得て加重会計方式で試算した。感染防止で得られる労働時間に最低賃金や対象者数、平均余命を乗じるなどした結果、同インパクトは約 7 兆円となった。同社の貢献分は年平均で約 1600 億円となり、これを加えた EBITDA（税引き前利益に減価償却費などを加えて算出する業績評価指標）は、2 倍程度に増えるという。エーザイ公式サイト「非財務資本の見える化ー DEC 錠無償提供の製品インパクト会計」(23 年 1 月 20 日掲載) <https://www.eisai.co.jp/sustainability/atm/ntds/activity/034.html>
27. TCFD コンソーシアム Web サイト「TCFD とは」 <https://tcfcd-consortium.jp/about>

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | February 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The sustainability imperative - The integral role of finance—quantified」の日本語訳として提供されるものです。

