

Global Compact Network Japan

GCNJ Collective Action 2030

チーフ・サステナビリティ・オフィサー

CSOのための バリューチェーン・マネジメント アクションガイド

～社会と企業のサステナビリティを高める経営変革を目指して～

一般社団法人　グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
バリューチェーン・マネジメント部会（2024年10月）

目次

はじめに：本ガイドの目的と構成 2

第 1 部：VCM 実施のための視座の整理 3

1. VCM が求められる背景 4

2. VCM の主要ポイント 6

3. VCM 強化にむけたアクションの提案 16

第 2 部：VC 概念図とマテリアル・イシュー・マトリックス図の作成例 22

Ⅰ. バリューチェーン概念図の作成例 23

Ⅱ. マテリアル・イシュー・マトリックス図の作成例 26

おわりに：トップマネジメントのリーダーシップ発揮に向けて 28

ANNEX：GCNJ のパーパスとコレクティブ・アクション 2030 における各部会の概要 30

GCNJ のパーパス 30

GCNJ コレクティブ・アクション 2030 における各部会の概要 31

参考文献 34

はじめに：本ガイドの目的と構成

本ガイドは、GCNJ 会員が経営においてバリューチェーン・マネジメント（VCM）を実施するにあたり重要となる事業活動全般の影響範囲の特定とマテリアリティ評価を行う際の考え方と進め方に関するガイドとなることを目的としている。

大きな特徴は、すでに多くの日本企業が遵守または参照し始めている企業サステナビリティ報告指令（CSRD）とその報告基準である欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）を「重要参考資料*」としていることである。それが定めるバリューチェーン（VC）の定義、すなわち「企業自体のビジネスモデルを中核とし、それを取り巻く上下流も含む様々な活動・資源・関係性」をベースに VCM を分析しており、VC を「自社の上・下流で行われている活動」に限定していない点が、本ガイドの特色といえる。
（*「重要参考資料」とした理由は後述する(第 1 部 2.2)）

主な読み手としては、サステナビリティ課題を経営課題として捉え、組織運営の任に当たるチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）を想定している。その理由は、CSO は、企業の VCM においてサステナビリティ課題に全面的に責務を負い、リーダーシップを発揮し成果にむすびつけることが期待されており、他の C-suite と協働して企業のガバナンスについて大きな責務を担っているためである。とはいえ、VC 上で実務にあたる各エキスパートにとっても参考になる情報を多く記載している。

このガイドを通じて VCM に対する理解を深めることで、多くの会員が GCNJ コレクティブ・アクション 2030（CA2030）*の重点課題についても、プロアクティブに取り組むことを願っている。（*CA2030 の詳細については、「おわりに」と ANNEX を参照）

第 1 部：VCM 実施のための視座の整理

1. VCM が求められる背景

1.1 企業を取り巻く規制強化の動き

現在、営利・非営利を問わずすべての事業体(以降、企業)は、大きくは 3 つの制約を受けながら、その発展を模索している。1 つめは、人類の活動に起因する気候危機、枯渇に向かう資源、生命存続の基盤でもある生物多様性の損失などから派生する環境面その他での制約である。2 つめは、20 世紀後半から急加速したグローバリゼーションの「影」の部分、即ち、先進国・途上国を問わず生じている人権や格差などの問題を考慮しながら発展の在り方を考えねばらないという社会面での制約である。この 2 つに対して国際社会は 1972 年のストックホルムでの国連人間環境会議以来、半世紀以上にわたり様々な取組をしてきたが、状況は悪化している。3 つめは、特に 21 世紀に入ってから今日まで続く世界各地の戦争、紛争などの安全保障面での制約である。今や企業は地政学的・地経学的対応のみならず、企業活動の存立基盤である平和への対応が求められる状況にある。

翻って、これらすべての制約は、企業自身の企業行動にも起因していることを重く受け止めねばならないが、同時に今後のビジネス機会の源泉でもあることを明記しておく。

こうした状況の中で、経済の大宗をなす企業活動に対して様々なハードローとソフトローが組み合わさり、規制が強化され、イニシアティブが制定されてきた。国家がその経済社会政策を実施するにあたり取り得る手法としては一般的に、「罰則」・「補助金」・「情報開示」の 3 つがあるといわれる。情報開示を例にとると、「企業自体の変革活動を促す」ための従来の手法は、国連や NGO が策定するガイドラインというソフトローが中心で、規制というハードローはミニマムに抑えられてきた。しかしながら、この対応では課題解決には遠いというコンセンサスが醸成されつつあり、ハードローの強化が目立ち始めている。特にサステナビリティ情報開示は任意開示が主であったものを義務的開示として強化する動きが主流化している。

企業に問われていることは、さまざまな義務化にリアクティブ（受動的）に対応するのではなく、元々の情報開示方策の狙いのひとつである「企業自体の変革活動を促す」ことへのプロアクティブ（能動的）な対応ではなかろうか。「企業自体のビジネスモデルを中核とし、それを取り巻く上下流も含む様々な活動・資源・関係性」をマネジメント[1]する VCM につい

[1] マネジメント（management）は、範囲が必ずしも確定しない（測定できない）ような事項・事象、即ち「未知の未知」までを視野に入れ経営・運営し成果を引き出すことと捉えている。名詞としては「経営者」としても使う。ちなみに管理（control）は、範囲がほぼ明確な事項・事象を制御することとして分けている。

て、国際的には G20/OECD コーポレートガバナンス原則[2]などにより、サステナビリティ課題をコーポレートガバナンスの重要課題としてプロアクティブに対応することが求められている。

1.2　情報開示規制を巡る動き

さて、参考までにここで、最近の情報開示規制に関する動きについて順を追って説明したい。

2015 年、G20 は気候変動が金融破綻の引き金になりかねない懸念から金融安定理事会(FSB)に対して、金融配分のための基礎情報に関して検討する事を勧告し、TCFD[3]が設立された。以降の詳細は省くが、現況は国際的な企業会計基準を審議する IASB[4]を運営する IFRS 財団に、2021 年 11 月に国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が設置され、それが国際的なサステナビリティ基準のベースラインを作成する流れになっており、G20 や IOSCO[5]もこれを支持している。

この流れの中で、TCFD の枠組みに沿って具現化した IFRS サステナビリティ開示基準の全般的要求事項（IFRS　S1）と気候関連開示（IFRS　S2）が 2023 年 6 月に公表され、以降、S3、S4、等々続くことが予定されている。また、EU が法制化している企業サステナビリティ報告指令（CSRD）は、基本的枠組みとして TCFD 枠組みを踏襲しつつ IFRS 基準も包含し、より広範な開示を求めている。CSRD には域外適用規定[6]もあり、多くの日本企業にとってモラトリウム期間はあるものの必須の制度となっている。日本も、金融庁の下で有価証券報告書での IFRS 規準をベースにしたサステナビリティ関連情報の開示義務化の作業が進行中であり、2025～2027 年頃に何らかの義務化強化が始まると予想されている。

情報開示手法の主目的は「企業自体の変革活動を促す」ことにある。企業にとっては、サステナビリティ課題への対処と自社の発展を一体化させた計画の策定とその実践が開示以前の取組として必須であり、そのために VCM の見直し・強化が極めて重要となる。

---

[2] 詳しくは、本ガイド参考文献　VI. 2.を参照。
[3] TCFD: Task force on Climate -related Financial Disclosure、気候関連財務情報開示タスクフォース
[4] IASB: International Accounting Standards Board、国際会計基準審議会
[5] IOSCO: International Organization of Securities Commissions 証券監督者国際機構
[6] CSRD 前文 18 項～20 項、29a 条 9 項、等。

2. VCM の主要ポイント

2.1 VCM とは何か

VCM とは文字通りバリューチェーン(VC)のマネジメントである。VC とは何かについては下記 2.3 で詳細に解説する。

VCM の方法はそれこそ、個別企業の独自性、創意工夫の本丸であり多様である。一般論として、VCM の一番目にくることはビジネスモデルの見直しで、これまでのビジネスモデルで今後とも発展が望めるのか否か、新しいビジネスモデルで発展策を考えているか等々である。

本ガイドは、今後のビジネスモデルにサステナビリティ課題を組み込むに当たっての VCM の見直しに主として焦点を当てている。サステナビリティ課題の組み込みについては大きくは次のようなプロセスが一般的であると考えられる。

サステナビリティ課題の組み込みについての VCM の一般的なプロセス
① サステナビリティ課題の全般的把握
② 自社（業種）のサステナビリティ課題の影響範囲の特定（含む図式化）
③ 自社のサステナビリティ課題の評価（IRO 評価）
④ 自社のマテリアルなサステナビリティ課題の特定
⑤ マテリアルなサステナビリティ課題をコーポレート・ガバナンス・システムおよび戦略へ繰り込み
⑥ 実施および報告、

本ガイドは主に①、②、③、④について 2 章と 3 章で解説し、第 2 部で図例を示す。

将来にわたって事業継続していく前提（ゴーイング・コンサーン）として、企業はこれらのプロセスを独自手法により定期的に見直すフィードバック・ループを構築しているものと考えられる。TCFD の推奨するシナリオ（プランニング）分析はこれらすべてのプロセスに横断的に関係する重要なサポートメソッドである。

また、本ガイドでは触れていないが、サステナビリティ課題に関しては特に環境・人権についてデュー・ディリジェンスが義務強化されることも大きな動向としてある。それはプロセス⑤以下の重要な取組要素であるが、そこから得られた知見はまた①、②、③、④への重要なフィードバック情報となる。

更に、これらのプロセスを担う部門や人材であるが、特にプロセス①、②、③、④について

は、CSO が先頭に立つものの、多様性の確保、すなわち多岐にわたる世代、若者、女性、外国人、外部人材なども巻き込むことが極めて重要である。

2.2 CSRD/ESRS に着目する理由

本ガイドでは、以下の理由により CSRD とその報告基準である ESRS を本ガイドの主要参考データのベースとすることにした。勿論、IFRS/ISSB 基準は CSRD/ESRS 基準に内包されており、無視するものではない。

- CSRD には前述したように域外適用規定もあり、業種・規模などにもよるが欧州で子会社などを持つ企業は適用対象となる。
- 欧州企業と取引のある企業は、VC の一環として取引先から欧州基準の取組を求められる。
- 国内の独自基準やスペックで対応している限り、下手をすると日本はサプライヤーの地位を失い、世界のマーケットからはじき出されてしまう恐れがある。
- 株主などに欧州系投資機関がいる場合、欧州並みの情報開示を求められる。
- ISSB は今後基準が追加されていくが、CSRD/ESRS は ESG 全般について既に一応の基準は全て確定済みで、容易に利用できる。

そこで以降では、VCM の取組を進めるために押さえておくべきポイントとして、CSRD/ESRS におけるビジネスモデルと VC の定義、ダブル・マテリアリティ[7]の定義、IRO（インパクト・リスク・機会）の特定とマテリアリティ評価のプロセスを概説していく。

2.3 ビジネスモデルと VC の定義

バリューチェーンにはマイケル・ポーターによる概念の提唱など複数あるが、今般 IFRS/ISSB による定義が少なくも G20 各国の開示基準のベースになることが決まった。他方で、欧州の CSRD/ESRS は IFRS/ISSB 以上の更に広範な開示を求めつつも、バリューチェーンの定義は基本的には IFRS/ISSB と同義である。

そのポイントは、「バリューチェーンの中核にはビジネスモデルがある」ことである。

[7] CSRD 前文 29 項。

CSRD/ESRS におけるビジネスモデルとバリューチェーンの定義

ビジネスモデル

インプット（投入）をその活動を通してアウトプット（産出）とアウトカム（結果）に変換する企業のシステム。その企業の戦略的目的に沿った形で、短中長期にわたる企業価値の創出を狙う。ESRS はビジネスモデルを単数形で表記するが、企業には一つ以上のビジネスモデルがあり得ることを認識している。

バリューチェーン

企業のビジネスモデルと、その業務運営（operate）に関わる外部環境（に関わる、活動・資源・関係性）の全領域。バリューチェーンは、構想から納入、消費、そして寿命の終わりまでその製品・サービスの創出に企業が使用し依存する活動・資源・関係性を網羅している。該当する活動・資源・関係性は以下を含む:

ⅰ． 人的資源などの、企業の業務運営におけるそれら（活動・資源・関係性）；
ⅱ． 原材料・サービス調達、製品・サービスの販売・流通などの、サプライ・マーケティング・流通チャンネルをめぐるそれら（活動・資源・関係性）；そして
ⅲ． その企業が業務運営している財務的・地理的・地政学的・法規制環境。

バリューチェーンは、企業の上下流のアクターを含む。企業の上流アクター（即ち、サプライヤー）は、企業の製品・サービスの開発に使用される製品もしくはサービスを提供する。企業の下流組織等（即ち、流通、顧客）は、企業から製品もしくはサービスを受け取る。ESRS はバリューチェーンとして単数形を用いるが、企業には多数のバリューチェーンがあり得ることを認識している。

参考までに、IFRS S1 におけるビジネスモデルとバリューチェーンの定義も示しておく。（以下の BOX では ISSB 日本語版の文言を使用）

IFRS S1 におけるビジネス・モデルとバリュー・チェーンの定義

ビジネス・モデル

企業の戦略上の目的を達成し、当該企業にとっての価値を生み出し、結果として短期、中期及び長期にわたりキャッシュ・フローを生み出すことを目的とした、企業の活動を通じてインプットをアウトプット及び結果（outcomes）に変換する企業のシステム

バリュー・チェーン

報告企業のビジネスモデル及び当該企業が事業を営む外部環境に関連する、相互作用、資源及び関係の全範囲
バリュー・チェーンには、製品又はサービスの構想から提供、消費及び終了（end-of-life）

まで、企業が使用し依存する相互作用、資源及び関係が含まれる。これには、企業の事業における相互作用、資源及び関係（人的資源（human resource）など）、企業の供給チャネル、マーケティング・チャネル及び流通チャネルにおけるもの（材料及びサービスの調達並びに製品及びサービスの販売及び配送など）、並びに企業が事業を営む財務的環境、地理的環境、地政学的環境及び規制環境が含まれる。

CSRD/ESRS と IFRS の違いについては、IFRS のビジネスモデルでは価値創出の後に「キャッシャ・フローを生み出すもの」があり、それが違いと言えば違いである。しかし、価値創出は財務的価値創出と解すれば、キャッシュ・フローに集約されるので大きな違いはないとされている。あえて言えば、CSRD のビジネスモデルの定義は財務的価値以外の価値創出もありうることを示唆しているとも理解される[8]。

2.4 インパクト・リスク・機会（IRO）とマテリアリティの考え方

CSRD は TCFD の四つの開示枠組（ガバナンス・戦略・リスクマネジメント・指標と目標）を与件として踏襲しているが、リスク（&機会）マネジメントを少し膨らませてインパクト・リスク・機会（IRO）マネジメントとしている。これは IFRS/ISSB のシングル・マテリアリティ[9]に対して、CSRD はダブル・マテリアリティの観点から来ており、企業に対して二つの側面の情報開示を求めている。

A. その（企業の）発展、業績、ポジションを理解するために必要な情報
B. その（企業の）活動が環境課題、社会・従業員関連課題、人権尊重、反腐敗・贈収賄課題に及ぼす影響に関する理解に必要な情報

これは、企業へのリスクと企業による影響が各々1 つのマテリアリティの観点を表すダブル・マテリアリティの観点と呼ばれる。

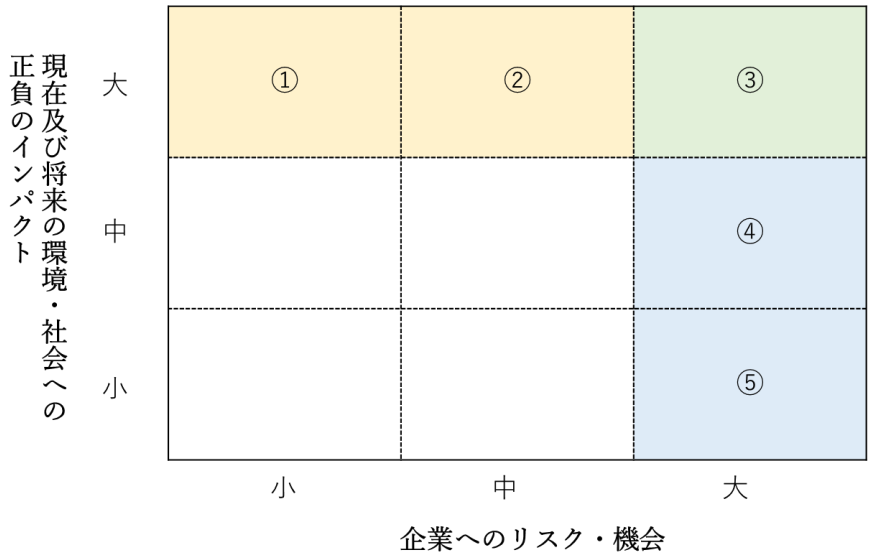
それを受けた上で ESRS では更に「ダブル・マテリアリティには 2 つの側面がある」として次のように規定している。

[8] ビジネスモデルに関するこの定義の違いは、シングル・マテリアリティとダブル・マテリアリティとも関連しており、その解釈については、関係者の間で議論が続いている。
[9] IFRS S1 General Requirement for Disclosure of Sustainability-related Financial Information、その中でも「目的 ４項」、「範囲 ６項」等。

ESRS におけるダブル・マテリアリティの 2 側面

ダブル・マテリアリティには 2 つの側面がある:インパクトマテリアリティと財務的マテリアリティ。サステナビリティ課題は、インパクトの観点から、または財務の観点からマテリアルであるか、もしくはその両方からマテリアルである場合に、ダブル・マテリアリティ規準に合致する。

即ち、インパクトマテリアリティと財務的マテリアリティのそれぞれに正負の 2 側面があるということである。これらは、下図のように表すことができる。



※ISSB は③～⑤、CSRD は①～⑤を対象としている
出典：GCNJ VCM 部会による解釈・作成

例えば、企業活動には、財務的影響は必ずしも大きくないものの、人や社会・環境に重大な正負の影響があり得るもの、すなわち、図の①に相当するようなものもあり、これも開示が必須となる。

このシングル／ダブルのマテリアリティに関しては理解が必ずしも容易ではなく、多くの議論が継続している。いずれにせよ、マクロ的に地球環境や社会状況が悪化すればするほど、企業セクターが創り出す正負のインパクトに注目が集まるものと想定され、結果的に、個別企業への取組要請として強く跳ね返ってくることを意味している。

2.5　IRO の特定とマテリアリティ評価のプロセス

VCM の実施にあたっては、幅広い VC の影響範囲の中でのサステナビリティ課題の全てでは

なく、マテリアルな課題と評価されたものについて、具体的に取り組むことになる。ここでは、欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）が、ESRS の実施を後押しするために作成した「マテリアリティ評価の実施ガイダンス（草案)」の内容に沿って、IRO の特定を含むマテリアリティ評価の主要なプロセスを取り上げて紹介する。(括弧内はガイダンスのパラグラフ番号、詳細は参考文献Ⅴを参照)

そもそもの前提として、ESRS では、企業がマテリアリティ評価プロセスをどのように設計し、実施するかを義務づけていない（5)。これは、ESRS の対象となる全ての企業の経済活動の種類､組織構造､操業場所､上流と下流の VC に適合するプロセスがないためである(61)。したがって、企業は、企業固有の事実と状況に基づき、目的に適合したプロセスを設計することが求められている（62)。

マテリアリティ評価においては、VC のどこで重要な IRO が顕在化する可能性があるかに焦点を当てて、IRO を特定しなければならない。具体的には、活動と取引関係（直接、間接、合弁事業や投資における持ち株比率を含む)、関連法規制やセクター別ベンチマーク、科学論文といった関連情報に加え、影響を受けるステークホルダーの特定が必要となる（66-69)。

IRO の特定にあたっては､企業は ESRS1 付録 A16 項のサステナビリティ課題(sustainability matters）のリストを考慮することが求められている。また、リストに含まれていない企業固有の課題も考慮することが重要である。そのための情報源としては、利用可能なベストプラクティスや枠組み、IFRS 産業別ガイダンスや GRI セクター基準といったレポーティングの基準、さらには EFRAG による「ESRS データポイントリスト」がある（72)。

ESRS1 付録 A16 項のサステナビリティ課題のリスト	
気候変動	気候変動適応、気候変動緩和、エネルギー
汚染	大気汚染、水質汚染、土壌汚染、生物および食料資源の汚染、懸念物質、高懸念物質、マイクロプラスチック
水と海洋資源	水、海洋資源（水使用量、取水量、水の排出、海洋への排水、海洋資源の採取と利用）
生物多様性と生態系	生物多様性損失の直接的影響要因（気候変動、土地利用・淡水利用・海洋利用の変化、直接搾取、侵略的外来種、汚染、その他)、種の状態への影響（例：種の個体数、種の世界的絶滅リスク)、生態系の範囲と状態への影響（例：土地劣化、砂漠化、土壌シーリング）
循環経済	資源利用を含む資源の流入、製品およびサービスに関する資源流出、廃棄物

自社労働者（Own workforce[10]）	労働条件（雇用の確保、労働時間、適正な賃金、社会対話、結社の自由、従業員代表委員会の存在、労働者の情報・協議・参加権、団体交渉（労働協約の対象となる労働者の割合を含む）、ワークライフバランス、健康と安全）、全ての人に平等な待遇と機会（男女平等と同一価値労働同一賃金、トレーニングと能力開発、障がい者の雇用とインクルージョン、職場における暴力・ハラスメント対策、ダイバーシティ）、その他の労働関連権（児童労働、強制労働、相当な住居、プライバシー）
バリューチェーン労働者	労働条件（雇用の確保、労働時間、適正な賃金、社会対話、労働協議会の存在を含む結社の自由、団体交渉、ワークライフバランス、健康と安全）、全ての人に平等な待遇と機会（男女平等と同一価値労働同一賃金、トレーニングと能力開発、障がい者の雇用とインクルージョン、職場における暴力・ハラスメント対策、ダイバーシティ）、その他の労働関連権（児童労働、強制労働、相当な住居、プライバシー）
影響を受けるコミュニティ	コミュニティの経済的・社会的・文化的権利（相当な住居、相当な食糧、水と衛生、土地関係の影響、安全に関する影響）、コミュニティの市民的・政治的権利（表現の自由、集会の自由、人権擁護者への影響）、先住民族の権利（自由意志による、事前のインフォームド・コンセント、自決、文化的権利）
消費者とエンドユーザー	消費者および／またはエンドユーザーに対する情報関連の影響（プライバシー、表現の自由、質の高い情報へのアクセス）、消費者および／またはエンドユーザーの人身の安全（健康と安全、身体の安全、子供の保護）、消費者および／またはエンドユーザーの社会的包摂（無差別、製品とサービスへのアクセス、責任あるマーケティングの実践）
ビジネス・コンダクト	企業文化、内部告発者の保護、アニマルウェルフェア、政治的関与とロビー活動、支払い実務を含むサプライヤーとの関係管理、汚職と賄賂（トレーニングを含む予防と捜査、インシデント）

[10] ESRS では Own workforce/own workers について、以下の定義を示している。要するに従業員、派遣社員、業務委託などを指す。
Employees who are in an employment relationship with the undertaking （‘employees’） and non-employees who are either individual contractors supplying labour to the undertaking （‘self-employed people’） or people provided by undertakings primarily engaged in ‘employment activities’ （NACE Code N78）.

マテリアルな IRO の評価と特定においては、インパクトと財務の両方のマテリアリティの観点と、それらの相互関係を反映しなければならないが、2 つの独立したプロセスを実施する必要はない。というのも、インパクトマテリアリティの評価結果から、財務的マテリアリティの評価がもたらされるためである（63）。

インパクトマテリアリティの評価は、適切な閾値を用いた客観的基準を適用し、実際のおよび潜在的なインパクトの重大性（severity）を評価することが求められる（82）。実際の負のインパクトは、規模（深刻度）、範囲、および修復不可能性が基準となり、潜在的な負のインパクトは、インパクトの発生可能性を見積もり、関連する時間軸に対応させる必要がある。一方、実際の正のインパクトは規模と範囲が基準となり、将来の正のインパクトについては、発生可能性も推定しなければならない（83）。主要なステークホルダー（労働者とその代表者を含む）とのエンゲージメントは、企業がそれらの人々にどのようなインパクトが及ぶかを理解するのを助けることできる（85）。

負のインパクト	重大性評価			インパクトはマテリアルと評価されるか？
	規模	範囲	修復不可能性	
インパクト 1				No
インパクト 1				Yes
インパクト 1				Yes
…				
インパクト N				Yes



図：インパクトの重大性に関する評価結果の表示例
出典：EFRAG「マテリアリティ評価実施ガイダンス」図 4 に基づき作成

財務的マテリアリティの評価は、業績、財務状態、キャッシュ・フロー、資本へのアクセスや資本コストなどの財務的影響に基づく、適切な閾値に基づいて行われる（87）。閾値は、絶対的な金額だけでなく、主要な財務諸表の項目、収益、費用、総資産、純資本に対応する金額のパーセンテージといった相対的な金額的閾値も含まれる（123）。また、定量的に測定できないが財務的に重要なサステナビリティに関する課題については、閾値が定性的な要素や起こりうる影響の範囲に依存する場合もある（125）。

ほとんどのインパクトは財務上のリスクと機会を生じさせるため、企業は特定されたインパクトから重大な財務上の影響が生じるかどうかを評価する（89）。マテリアルなリスクと機会のリストを評価・検証し、その完全性を確保するために、事業部門や投資家、その他の金融取引相手（銀行など）と関わることが適切な場合がある（91）。

これらを経て、インパクトマテリアリティと財務的マテリアリティを統合し、サステナビリティ取組の基礎となる IRO のリストを作成する。なお、ESRS では IRO の特定およびマテリアリティ評価について以下のように記述している。

ESRS における IRO の特定・マテリアリティ評価に関する記述（抜粋）

（39項）事業のバリューチェーンにおけるインパクト・リスク・機会を特定し評価し、そのマテリアリティを決定するために、企業は、活動の性質、取引関係、地理的要因その他の関連する要素に基づき、インパクト・リスク・機会が発生する可能性が高いと考えられる分野に焦点を当てなければならない。

（40項）企業は、自然・人的・社会的資源（リソース）について、これらのリソースに対する潜在的なインパクトにかかわらず、適切な価格および品質で利用可能であることに対する依存度が企業にどのように影響するかを考慮しなければならない。

（41項）企業の主要なインパクト・リスク・機会は、ダブル・マテリアリティ原則の下で特定されたマテリアルなインパクト・リスク・機会と同じであると理解されることから、サステナビリティ声明で報告される。

（42項）企業は、適切な定量的および/または定性的閾値を用いて、本基準の第 3.4（インパクトマテリアリティ）および第 3.5（財務的マテリアリティ）に定める規準を適用しなければならない。適切な閾値は、企業がどのインパクト・リスク・機会をマテリアルなものとして特定し、対処するかを決定し、どのサステナビリティ課題が報告のためにマテリアルであるかを決定するために必要である。既存の基準および枠組みの中には、ESRS で「マテリアルなインパクト」として記述されているインパクトを特定するために使用される閾値を参照する際に、「著しい（significant）インパクト」という用語を使用するものがある。

2.6　VCM の実施上のポイント

さて、上記を踏まえ、VCM を実施する上でのポイントをまとめると以下のようになる。

- VCM は本業での継続的な企業価値の創造に関することが第一義であり、上下流についての取組はその一環であること。
- 企業の業務の隅々に至るまで、環境・人権などのサステナビリティ課題の要素が組み込まれていること。
- コーポレート・マネジメント・システムの継続的な再構築（リアラインメント[11]）が必要であり、見直し・改善・前進するために、現状を開示し、ステークホルダーの意見や

[11] 詳しくは、本ガイド参考文献　VI.1.を参照。

批判、対話を通じて、進化させる必要があること。

- サステナビリティ情報の義務的開示は、極論すれば、従来の有価証券報告書の概念とは天地の差がある大変革に繋がるものであること。即ち、これまでの有価証券報告書は主として過去情報の開示であり、「集めた」情報である。一方、サステナビリティ情報は過去情報も含むが、基本は短・中・長期の将来展望情報であり、企業が意思決定して「創る」情報がメインである。
- 欧州はグリーン訴求指令案（Green Claims Directive）などでグリーンウォッシュに厳しい姿勢もみせており、又、訴訟リスクなども低くない。従って、「創る」情報は、従来は任意開示としては将来ビジョンとして「ありたい姿」などを公開していたものも、今後はシナリオ分析などの情報も含め相応の根拠、配慮を要すること。

繰り返すが、今、真に問われているのは企業のビジネスモデル・発展戦略とサステナビリティ取組との一体化であり、また、コーポレートとしての方針・戦略・取組の再構築であり、それがVCMである。開示などはこの方針・戦略・取組などの結果およびフィードバックに関することであり、VCMのサイクルの一要素である。

有価証券報告書やサステナビリティ報告といった企業情報の義務的開示や任意公開、更にはIR/広報などの境界線が流動的（ダイナミック）であり、かつ内容には一貫性・整合性が求められる。このことは、情報開示・公開・IR/広報などに関する整合的な方針・戦略・仕組みが必要になってきていることも意味している。

3. VCM 強化にむけたアクションの提案

VCM を強化するために、いかに IRO を洗い出していけばよいだろうか。これまでも各社で実施していたと思われるが、CSRD/ESRS が指摘するバリューチェーンの概念はこれまで以上に広いため、改めて自社の取組を見直すと良い。特に欧州で事業を展開している企業は、前述のとおり対応が必須になる。本ガイドでは、そのための鍵として「価値創造を捉えなおす」「エコシステム思考を用いて VC を見直す」「特定したマテリアル・イシューを見える化する」という 3 つのアクションを実行することを提唱する。

3.1 価値創造（ビジネスモデル≒中長期を見据えた「稼ぐ構造」）を捉えなおす

企業経営は存続することが前提であり（いわゆるゴーイング・コンサーン）、利益を出さなければ次の活動を担保できない。しかし、地球環境問題、自然災害、テロや紛争、パンデミックといったリスクに伴い社会（世界）ニーズが急激に変化する中で、今と同じ経営をしていては生き残れない。企業経営者に求められるのは、短期的な利益確保だけではなく、将来にわたり儲かる事業作りである。

そのために、企業の存在価値（＝パーパス）を明確にし、その企業だからこそ創出できる価値を導くための長期戦略を作り伝え（＝意思・コミットメント）、それを実践する中でマテリアリティに対応し、短・中・長期にわたる価値を創造することが求められている。ここでいう「価値」は、「財務的な価値（利益・利潤）」と「直接的に金銭で表現することが難しいが企業やステークホルダーにとって重要な価値」の双方が含まれる。

持続可能な開発目標（SDGs）は、世界が 2030 年までに解決すべき社会課題を整理して共通の目標として示された。企業における SDGs の取組も一定程度は進んでいる。国連グローバル・コンパクトとアクセンチュアによる第 12 回 CEO Survey によると、「世界の不安定さが強まっていることに対して自社でどのような点を強化しているか」という質問には、「経営戦略・商品、ガバナンス、人材確保、バリューチェーン、技術開発、製造」におけるサステナビリティ強化をしていると回答している。

CSRD/ESRS は、こうした企業のサステナビリティ経営について、投資家が ESG 評価の精度を高められるよう情報開示基準をさらに強化するものである。企業はこの枠組みを適切に利用することで、長期的な価値創造とそれに共感・支援してくれるステークホルダーを増やすことができる。これまでの開示要求基準と比べると、2 章で触れたとおり、CSRD/ESRS は、バリューチェーンでの取組の必要性を強調している。CSRD/ESRS の定義によれば、バリューチェーンは次の 3 要素の活動・資源・関係性を含むものと説明されている。第一に、自社内の活動（研究・開発／企画から製品・サービス提供後の自社による全活動）、第二に上流と

下流のアクターの活動（原材料・部品から完成品までの資源移動に着目）、第三に自社、上流／下流アクターを取り巻く環境（財務的、地理的、地政学的、法規制環境）である。

では、これらについてこれまでとう違うのだろうか。本ガイドでは、大きくは 3 つの違いがあると考える。

第一の自社内の活動については、これまでは企業内でサステナビリティの推進には関りがないと認識する部門・機能が多くあったが、より多くの部門・機能が関わることが求められている、ということだ。例えば、広報や宣伝機能では、社内外へのコミュニケーションの内容にサステナビリティの要素を加えたり、逆にグリーンウォッシュとならぬよう検証したりしてきた。加えて、サービスの委託事業者に対する人権侵害や、委託事業者による人権侵害がないことを確認することが求められている。さらに、自社だけでは解決しようがない課題に対しては、業界連携の仕組み、スタンダードや認証制度の設定、アドボカシー（政策提言）を行うことも増える。企業や業界が協調し連携する仕組みや、政府による推進や規制の導入を働きかけるための広報・IR・渉外活動の強化といったリソースを増やす必要も出てくる。これを単なる短期的なコスト増と捉えるか、中長期的なビジネスの拡大に向けた先行投資と捉えるか、経営の姿勢が表れるところである。

第二の上流と下流のアクターの活動については、今までよりも関係するステークホルダーの範囲が広いということを意識すべきである。これまでも、サプライチェーンや使用済み製品のリサイクル・リユースといった、自社の工程以外での取組が求められ、多くの企業が CSR 調達などを通じて実施してきたが、その対象は「部分的」だった。例えば、CSR 調達の主な対象は、「製造業の生産資材を提供するサプライヤー」が主であると理解されていた。製造業以外の多くの企業は「CSR 調達はマテリアリティではない」と捉えていたし、製造業であっても一部の先進企業を除き「資材調達先」のみが対象と考えられてきた。しかし、CSRD/ESRS は「原材料・サービス調達、製品・サービスの販売・流通などの、サプライ・マーケティング・流通チャンネルをめぐるそれら（活動・資源・関係性）」と明記している。つまり、資材サプライヤーに加え、サービスを提供する取引先や流通チャネルの取引先もステークホルダーの対象という。製造業以外の業種も同様である。また、視点の転換も求められる。例えば、B to C 事業ではエシカル消費の重要性が言われて久しいが、その市場規模は拡大していない。その背景には大量生産・大量消費を前提にした企業側の販売思想に対し、消費者はエシカルになろうとすれば「所有しない」という心理があると思われるが、それに見合った販売・サービスができていない、とも言えよう。（参考文献VI. 2.）

第三の自社、上流／下流アクターを取り巻く環境については、自社の事業に影響を及ぼす範囲を意識的に世界に広げることが重要である。例えば、人口動態や AI 技術の普及、悪化する気候変動による影響といったある程度予測可能な未来の出来事への備えや戦略が必要と

なる。また、地政学的なリスク（紛争など）を想定し、複数の調達ルートを確保しておくことや、物流・商流のリスクを最小化することの検討も必要となる。これらの視点は、四半期や年度単位の利益性・効率性・生産性・コストダウンだけを重視するのでなく、中長期的な視点でリスク分析を行い、リスクが発生した際のコストも中長期的に織り込んだレジリエントな計画をすることを意味する。例えば、ウクライナ紛争やコロナ禍の影響が、穀物や半導体の需給バランスを大きく崩し、あらゆる産業に打撃を与えたことは記憶に新しい。なお、企業の調達、製造、販売などの活動がグローバルになるにつれ、進出先企業における腐敗防止も重要なリスク要件となる。（GCNJ 腐敗防止部会の取組については、ANNEX を参照）

3.2　エコシステム思考を用いてさらに VC を見直す

変化が激しい社会においては、上記 3 つの視座をまず取り入れることが肝要である。その上で、事業継続・成長を実現するために企業を中心に置いたエコシステム思考を導入すると、やるべきことがより明確になる。

VCM とは、「企業を取り巻く経営環境を把握し、企業内の資源の移動、および、上流／下流のアクターとの間での資源の移動を中心とした関係性を適切にマネジメントすること」であり、そのゴールは企業価値と社会価値の創造にある。したがって、VC の全体像を捉えた上で、実践に落とし込むことが重要である。

他方、エコシステムとは、「ある領域の生物の生存が、他の生物や環境との相互関係の下で維持されるシステム」を意味し、ある生物とその周辺環境の関係を広範囲かつ動態的に捉えた考え方である。この広範囲で動態的なエコシステムの考え方を VCM に援用し、新しい視座を獲得することでコーポレート・マネジメント・システムの再構築（リアラインメント）が可能となる。

まず、「広範囲」に着目すれば、1）視野を広げることで、重要なステークホルダーとして戦略的にエンゲージすべきアクターは何か、また、「動態的」に着目すれば、2）時間の経過とともに重要となる新たなアクターや経営環境は何か、という問いが生まれてくる。

1）　視野を広げることで影響力に気づくアクター

ESRS の定義では、「人的資源」という表現で、自社労働者、上流アクターとしてのサプライヤー、下流アクターとしての流通・顧客がアクターとして明示されている。また、「自社を取り巻く環境（財務的、地理的、地政学的、法規制環境）」という表現からは、国際機関、政府、金融機関、株主・投資家、NGO/NPO、地域住民などのアクターが想起できる。その一方で、グローバルな先進企業の中には、これらに加え、経営の進むべき方向性やその推進力など、経営の「ベクトル自体」に影響を与える「ベクトル・インフルエンサー」とも言える

アクターと有機的に連携しながら事業展開するものがある。「ベクトル・インフルエンサー」には、一例として以下が含まれる。

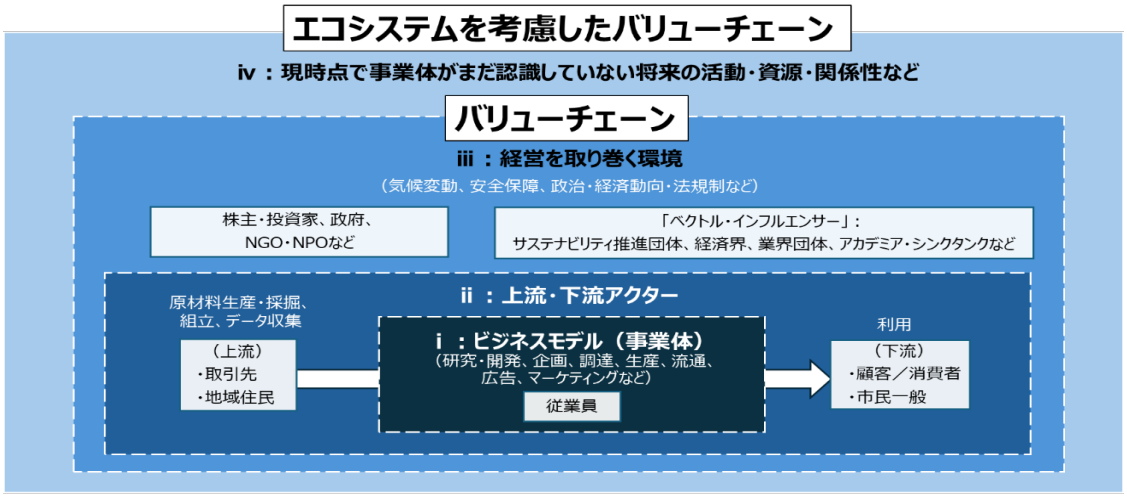
- マルチセクター会議体・ネットワーク組織（含む国連 GC）
- 経済団体・業界団体
- イシュー別推進団体（人権、労働、環境、腐敗防止、開示、ESG 投資など）
- 調査・研究・シンクタンク・学術団体（学会、大学）
- サステナビリティ系メディア、など

代表的な連携方法としては、ロビイング（議会や政府などへの働きかけ）、アドボカシー（政策提言）、キャンペーン（社会への問題提起）、ルール策定プロセスへの参画、経済団体、業界団体、シンクタンクなどが主催する委員会活動への参画や、実施する調査・研究への協力などが挙げられる。

日本企業の場合、これらのアクターと連携しながら経営を推進している企業はまだ一部にとどまり、能動的に活用している企業となると、さらにその一部に過ぎない。今後は、より多くの企業が「ベクトル・インフルエンサー」の存在を認識し、能動的かつ倫理的に連携を進めていくことが期待される。

2)　時間の経過とともに重要性が増す、新たなアクターや経営環境

ここで重要なことは、下図に示すように、ⅰ、ii、iiiに加え、時間の経過を考慮し、自社にとって将来重要となるアクターや経営環境を考える目的で、ivの領域を構造的に残しておく姿勢である。（各領域の境界については、明確に区切れるものでないため、点線で表現した。第 2 部の AI 関連企業の例も参照）



＊バリューチェーンは、「活動」・「資源」・「関係性」でつくられる

出典：GCNJ VCM 部会作成

iiiの領域には、
・従来型のステークホルダー（株主・投資家、政府、NGO・NPO など）
・上記の「ベクトル・インフルエンサー」
・財務的、地理的、地政学的、法規制的環境、例えば、マクロ経済、国家間紛争、大国の選挙、人口動態、気候危機、グリーン鉱物の争奪戦、AI など新興技術の発展と規制、サイバー攻撃、データ保護主義などに関連する新興アクター

などが含まれるが、ivの領域には、現時点ではまだ規定できていないアクターが入る。兆しという意味では、「次世代」や「スタートアップ企業」などは、将来、発言力や影響力を持つ新興アクターとなる可能性がある。そこで、企業としては、将来を予見するフォーサイト能力を涵養しておくことが重要となる。

3.3　特定したマテリアル・イシューを見える化する

エコシステム思考を取り入れて、バリューチェーンの影響範囲を定め、マテリアルな IRO を特定した後には、具体的にどのような事を実施すべきか。VCM を行い、中長期的な成長に繋げるため、ここでは上記プロセスを通じて得られた情報を活用し、個別のマテリアル・イシューを主管する機能・部門が戦略や取組を検討する際のアプローチを提案する。

具体的には、事業の特徴を踏まえて優先順位を決めるために、次のような確認項目に沿って検討してみることで、実施事項の絞り込みや重要度の検討の参考になると考えた。その際、個別のマテリアル・イシュー（例えば環境や人権侵害など）に社内のどの機能・部門が、ビジネスモデルを中心とするバリューチェーンのどの過程で関与するかを見える化することを推奨する。併せて社外の重要なステークホルダー（またはアクター）がどのように正負の影響を与えうるのかも整理することも有益と思われる。

＜価値創造に繋げるための自社における IRO 確認項目（案）＞

① パーパス/ビジョンを実現するための、マテリアリティ課題(マテリアル･イシュー)は？（注）マテリアル・イシューは、複数ある（コングロマリットの場合は、ビジネスモデルごとに見る/整理すると良い）
② そのマテリアル・イシューは、短期的・中長期的にどのようなリスクを孕むか？
③ そのマテリアル・イシューに関係する、社内の担当部門はどこか？社外の重要なステークホルダーは誰か？何を実施すべきか（または何ができるか）？
④ そのマテリアル・イシューは、短期的・中長期的にどのような事業機会拡大の可能性があるか？
⑤ そのマテリアル・イシューに関係する、社内の担当部門はどこか？社外の重要なス

テークホルダーは誰か？

⑥ そのマテリアル・イシューを推進するにあたり、自社単独では解決が難しいことは何か？

⑦ そのマテリアル・イシューは、自社が所属する業界共通で課題となっているか？

⑧ そのマテリアル･イシューが業界で共有する課題の場合、どのステークホルダー（またはアクター）と、何を協業できるか？

⑨ 上記の視点を、既存の自社のマテリアリティの切り口から整理をしたときに、整合性はあるか？（既存の自社のマテリアリティ分析・施策との整合性を確認し、追加/統合等必要に応じて修正/反映する）

上記の確認項目を整理するために、下のようなマトリックス図の活用が有効と考える。各セルの番号は、上記の記述に該当する。このように、特定したマテリアル・イシューごとの切り口から、短期的・中長期的なリスクと機会を整理し、自社のどの機能・部門が、誰に対して働きかけるべきか（または自社活動の負の影響を最小化するか）という観点で整理してはどうだろうか。（実際の企業事例として、第 2 部の欧州タイヤメーカーの記入例も参照）

①（マテリアル･イシュー）/関連が深いSDGs		インパクト（どのような正負のインパクトが、自社と社会に及ぼされるか）		担当部門	社外の重要なステークホルダー（法規制、ベクトル・インフルエンサー等）	対応策（何をすべきか・何ができるか）
		リスクの視点	機会の視点			
短期的	自社	②	④	③ ⑤	③ ⑤	③
	業界	⑥、⑦			⑧	⑧
中長期的	自社	②	④	③ ⑤	③ ⑤	③
	業界	⑥、⑦			⑧	⑧
⑩　既存の自社のマテリアリティ分析・施策との整合性を確認し、追加/統合等必要に応じて修正/反映する						

出典：GCNJ VCM 部会作成

第 2 部：VC 概念図とマテリアル・イシュー・マトリックス図の作成例

第 2 部では、業界や企業の事例を掲載する。

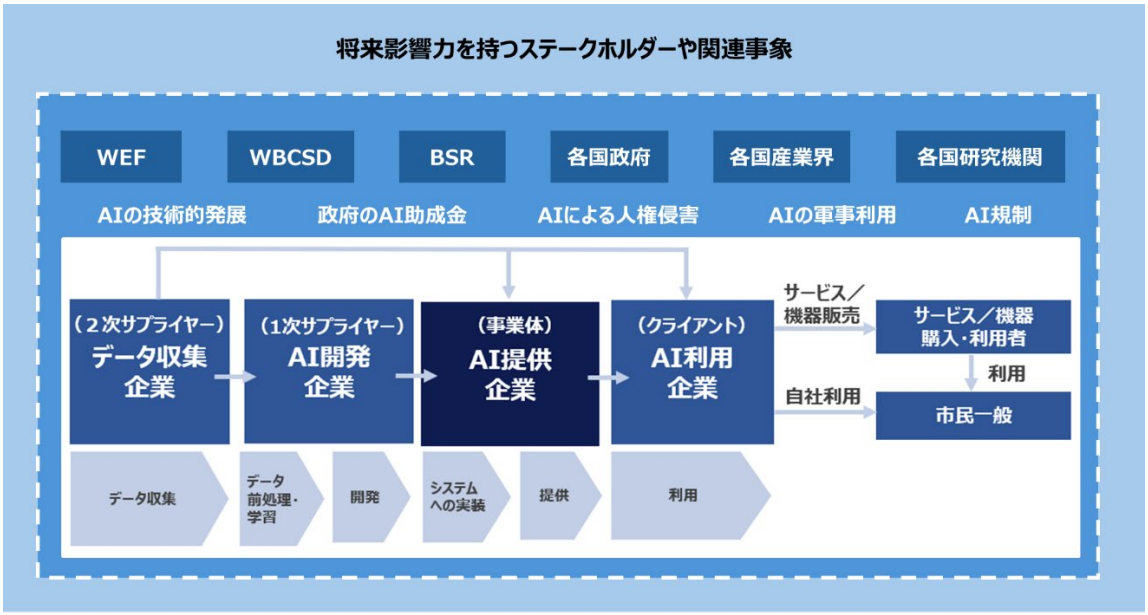
第 1 部で解説したように VC 概念図は経営環境が流動的（ダイナミック）な中では常に変化するため、見直しが必要である。従って、以下の例示はベストプラクティスとして取り上げるというより、様々な業種の作成を参考までに掲載している。なお、大企業の場合は、複数のビジネスモデルがあるので複数の VC 概念図と、コーポレートとしての VC 概念図が必要となろう。このことはマテリアル・イシュー・マトリックス図についても同じである。

これらを参考資料の一部として、GCNJ 会員の皆様が VC 概念図を作成されることを狙いとしている。また、可能な場合にはマテリアル・イシュー・マトリックス図の作成にも是非トライしていただきたい。

最後に、この場をお借りして、参考事例の掲載を了承くださった企業に御礼を申し上げる。

Ⅰ．バリューチェーン概念図の作成例

1．AI 関連企業



AI事業者ガイドラインを参考に作成

図：AI 産業のバリューチェーン

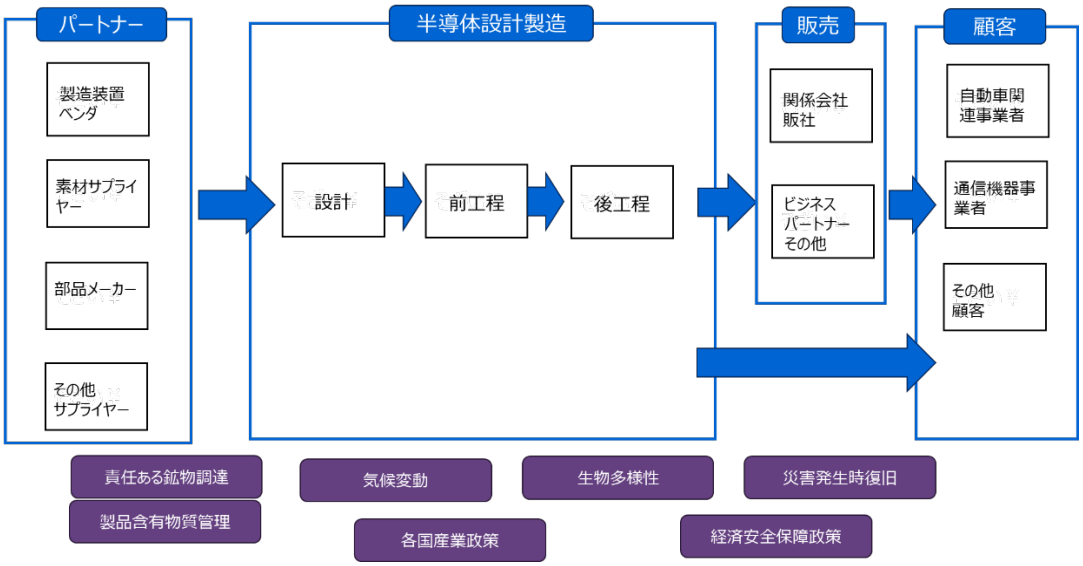
	リスクの種類	AI	生成AI
下流	差別助長	・バイアスのある結果や差別的な結果の出力（ex.採用）	・バイアスの再生成
	情報セキュリティ	・データ汚染攻撃（ex.不正データの侵入）	・従業員のリテラシー欠如（ex.不用意な機密情報の入力による同情報の流出）
	不安助長	・生命・心身・財産の侵害（ex.自動運転による事故、医療トリアージ時の差別的判断、資格が無いAIによる法律・医療相談、資産運用）	・悪用（ex.合成音声による詐欺） ・ハルシネーション（事実と異なるもっとも らしい回答） ・偽情報・誤情報（ディープ・フェイク）
	プライバシー侵害	・不同意での個人情報の収集、利用、 ・個人情報の政治利用（ex.選挙時のターゲティング広告）	・従業員のリテラシー欠如（ex.不用意な個人情報の入力による同情報の流出）
	社会的分断／同質化	・フィルターバブル（自分の見たい情報のみに囲まれる） ・エコーチェンバー現象（自分と同じような考えばかりが周囲から返ってくる）	・多様性の喪失（意見や回答の収束）
	不透明	・ブラックボックス化（結果を導いたアルゴリズムの正当性を証明できない）	・ブラックボックス化（学習データが不明、結果を導いたアルゴリズムの正当性を証明できない）
	著作権侵害	―	・訴訟（ex.アーティストによる訴訟）
上流	環境	・エネルギー使用量の増大（ex.データセンター）	・エネルギー使用量の増大（ex.データセンター）
	労働	・ゴーストワーク(ex.データ収集、加工作業）	・ゴーストワーク(ex.データ収集、加工作業）

AI事業者ガイドラインを参考に作成

図：AI/生成 AI に関するバリューチェーン上のリスク

2. 半導体事業

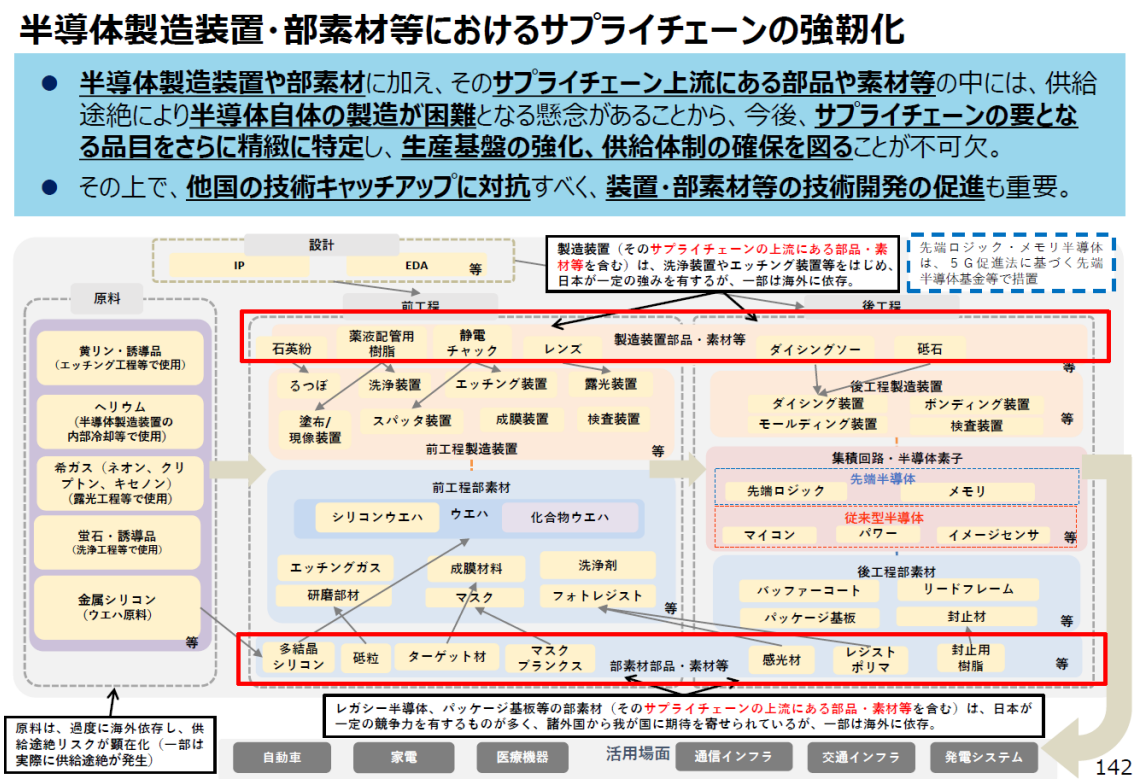
半導体事業のバリューチェーン



半導体事業　バリューチェーンのリスク

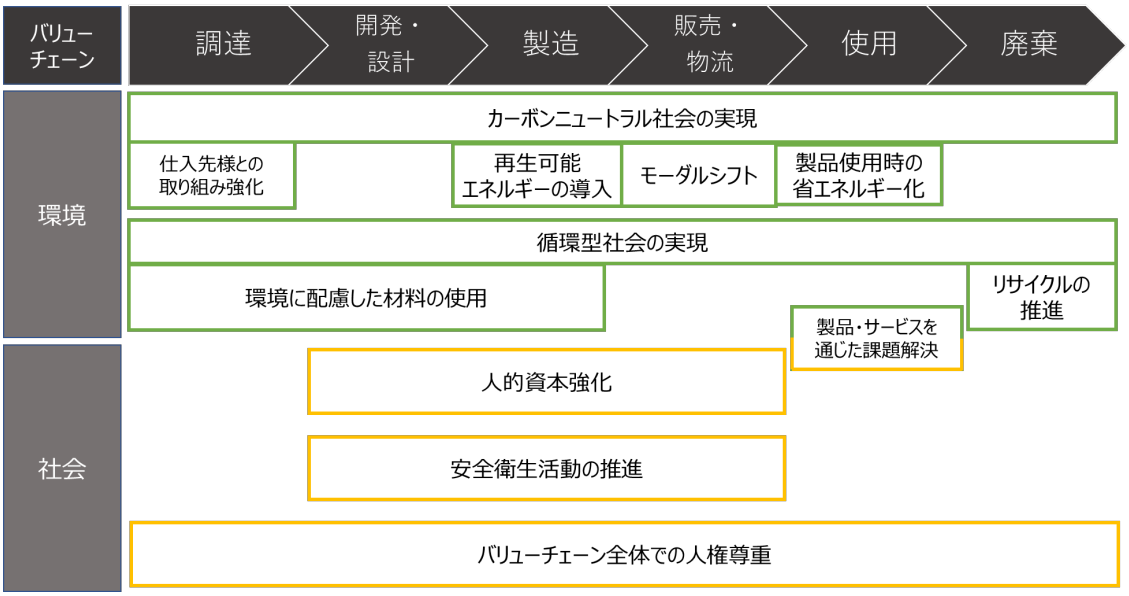
リスク	対応	主部門
各国産業政策	米国、中国、欧州、台湾、韓国等の産業政策（補助金、優遇策など）に対する対応　日本政府への政策提案等	企画
経済安全保障	米中技術覇権対立に対して、中国向け販路・サプライチェーンの見直し、製造拠点（ファンドリ）の台湾・韓国の地政学リスク対応 原材料の供給途絶リスクに対する対応	企画/設計 調達/製造
気候変動	デジタル化によるエネルギー需要の効率化・省CO２化、デジタル機器・産業の省エネ・グリーン化のために、省エネ・低消費電力製品の開発 産学連携	設計/製造
生物多様性	工場立地前の環境アセスメント 排水管理、取水管理	企画/製造
責任ある鉱物調達	米国ドット・フランク法、EU電池規則対応 人権侵害（児童労働、強制労働、武装勢力への資金供与）、環境汚染に関わる鉱物調達の管理 3TG（タンタル、錫、タングステン、金）、コバルト、マイカの鉱物デューディリジェンス	設計/調達
製品含有物質管理	法令遵守 製品含有物質管理	設計/調達
災害発生	部材のマルチベンダー化 BCP計画策定	企画/調達 製造

参考：経産省半導体・デジタル産業戦略検討会議　第 11 回資料より



3. 電子部品メーカー

電子部品メーカーのバリューチェーンと取り組み例



Ⅱ. マテリアル・イシュー・マトリックス図の作成例

4. タイヤメーカー

原材料に不可欠なゴムの調達と廃棄・リサイクル/SDGs 1, 5, 8, 12, 15		インパクト(どのような正負のインパクトが、自社と社会に及ぼされるか)		担当部門/機能	社外の重要なステークホルダー(法規制、ベクトル・インフルエンサー等)	対応策(何をすべきか・何ができるか)
		リスクの視点	機会の視点			
短期的	自社	•ゴムプランテーションの悪い労働環境、生産性・品質の低さ •プランテーションのための強制移住 •森林破壊 •生物多様性の破壊	•代替素材の開発 •ゴムのトレーサビリティの開発 •ゴムのリサイクル利用の拡大 •自社イメージ向上 •高付加価値化	•研究開発 •調達 •物流 •生産/生産技術 •広報	•人権・環境 NGO •現地政府(プランテーション) •現地住民 •タイヤの利用者 •タイヤが使われる地域・国	•NGO・現地政府との対話 •自社内への啓発 •新たな視点での製品設計、企画、素材開発、調達先、生産方法の検討
	業界	•使用時の粒子排出による健康被害懸念 •使用済み時の廃棄物(ゴミ) •Reputation Risk •コスト増	•業界のイメージ向上	• 渉外	•同上	•リスクレベルの実態調査 •共同で NGO や現地政府と対話 •新たな基準の設定/提案
中長期的	自社	•上記のリスクの拡大・蓄積	•より人権・環境フレンドリーなタイヤの開発・生産・販売	•研究開発 •広報 •調達 •物流 •生産/生産技術	•同上 •ドイツ人権 DD 法 •EUDR[12](EU 森林伐採法) •Euro 7(排ガス規制―摩耗粉塵も対象へ)	•代替/新素材の開発 •原材料のトレーサビリティ技術/仕組みの構築と活用 •タイヤ使用後の回収システム構築 •リサイクル技術の開発 •リユースの拡大 •消費者・地域社会への訴求 •国の ODA を活用 (ドイツ政府からインドネシアへの国際協力援助)したプロジェクトを通じたゴム農村教育

[12] EUDR (EU 森林伐採規制)。天然ゴムとその誘導体 は 範囲に含まれる。2024 年 12 月 30 日以降、関連する法的要件に準拠した追跡可能な製品のみが EU に輸入できる。

						•古タイヤ回収/リサイクルシステムの構築
	業界		•業界イメージの向上 •人材確保	• 事業部	•GPSNR[13]創設 • “Rubber Way”[14] • WBCSD	•GPSNR を利用したゴムのトレーサビリティ改善とサプライヤー教育 •RubberWay を通じた原材料トレーサビリティの強化 •WBCSD/TIP[15]業界で環境・人権影響に関する科学的研究と対応・基準の模索 •処理業者の育成 •国際展開
（既存の自社のマテリアリティ分析・施策との整合性を確認し、追加/統合等必要に応じて修正/反映する）						

[13] GPSNR (Global Platform for Sustainable Natural Rubber)は、2018 年に立ち上げられたマルチステークホルダープラットフォーム。人権の尊重、土地収奪と森林破壊の防止、生物多様性と水資源の保護、収穫量の向上、サプライチェーンの透明性とトレーサビリティの向上のための基準を設け展開することを目的としている。

[14] RubberWay: EcoVadis の協力を得て、上流のサプライチェーンでリスク評価のためのデジタルシステムを提供する協働の試み。天然ゴムを生産地までさかのぼってトレーサビリティを確保し、必要なデュー・ディリジェンス手続きを行う機能も備えている。

[15] TIP: TIP は、WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)の世界の大手タイヤメーカーによる CEO 主導のタイヤ産業プロジェクト。タイヤ業界にとって最も重要なサステナビリティ問題に関するグローバルフォーラムであり、原材料の調達から製造・使用段階、使用済みタイヤの管理まで、タイヤのライフサイクルを扱う。TIP は世界のタイヤ生産能力の 60%以上を占める大手タイヤ企業 10 社が結集。

おわりに：トップマネジメントのリーダーシップ発揮に向けて

以上述べてきたように、バリューチェーン・マネジメントは経営そのもの、コーポレートガバナンスの命題である。有価証券報告書でのサステナビリティ課題の開示義務化の流れは、本質は開示の前提となる各組織の発展戦略とサステナビリティ課題対応戦略の一体化を求めるものである。それには組織内の各部門に横串を刺した仕組みづくりが必要であり、それを機能させ、結論について意思決定をするには、トップマネジメントのリーダーシップ発揮は必須である。“Govern”の原義（ギリシャ・ラテン語）は「舵取り」であり、CSO の果たす役割が重要である。

コーポレートガバナンスに関しては金融についてのスチュワードシップ・コード、事業会社に対してのコーボーレートガバナンス・コード（CGC）が公表されている。日本の CGC は 2015 年に公開されて以来、2021 年までに二度にわたり改定されている。日本版 CGC の副題は「会社の持続的な成長と企業価値向上のために」である。中では取締役、取締役会の責務などが縷々記述されている。サステナビリティ課題に全面的に責務を負い、リーダーシップを発揮されることが期待されているのが CSO であり、他の C-suite と協働して企業の発展に対して大きな責務を担っている。日本版 CGC の淵源の一つである OECD/G20 のコーポレートガバナンス原則は 2023 年にも改定されており、その「はしがき」には、サステナビリティをめぐる課題への対応について、「企業が多様なステークホルダーの利益を考慮しつつ持続的な成長を実現するための企業統治の枠組みについて包括的な提言をまとめた新章を創設した」と述べている。日本版 CGC も再改定されるかもしれないが、いずれにせよ経営層の Fiduciary Duty（信任義務、忠実義務）と Responsibility の強化は世界的潮流である。「はじめに」で述べたように、本ガイドは CSO が旗を振りリーダーシップを発揮されることを念頭に置き作成した。

それぞれの企業が具体的に取り組むマテリアルな課題は業種、企業規模、操業地域等々により異なるため、全て個々の組織が意思決定をすることになる。国連 GC を支持・実践する事を表明して加盟している GCNJ 会員組織にとっては、GC10 原則はマテリアル課題として必須項目である。その他の課題についてマテリアリティ評価をするときには、国際的なコードやノルム、業界の取り決め、それぞれの組織のパーパス、理念、ビジョン、ミッション等々が前提となる。GCNJ の定めるパーパス（2024.06 公開、ANNEX を参照）も極めて重要な前提の一つとして位置づけられる。

また、単体では取組が容易ではない課題や、協働して取り組むことが効果的であるマテリアルな課題も多い。下記は GCNJ コレクティブ・アクション 2030（CA2030）の全体像である。各会員企業がビジネスモデルを転換し、サステナブルな社会の実現という最終ゴールを目

指すものである。2030 年までの 5 つの優先課題として、気候変動・生物多様性、DEI、はたらきがい・人権、腐敗防止、そしてバリューチェーン・マネジメントを掲げた。これらへの積極的な参画はマテリアルな課題の実践そのものとなる。（CA2030 の現況は ANNEX を参照）

この VCM アクションガイドも CA2030 の活動の一環である。取組自体は個々の会員団体自体が行うが、全会員が取り組むことでサステナブルの社会の実現につなげていきたい。



以上

ANNEX：GCNJ のパーパスとコレクティブ・アクション 2030 における各部会の概要

GCNJ のパーパス [16]

パーパス（草案）

前　　文（パーパスを定めるねらい）

地球環境の破壊が進み、平和が脅かされ、分断が深刻化する現代において、社会の存立基盤である平和・自由・平等・人権などの普遍的価値の実現に努める GCNJ の存在意義を可視化し共有する。

パーパス（パーパスそのものの記述）

持続可能な地球環境と社会の実現を目指して、世界と繋がり、ともに行動する

行動指針（パーパスと戦略行動をつなぐ心構え）

私たち GCNJ（*）はパーパスを実行するにあたり、国連グローバル・コンパクトおよび国連を中心とした国際規範を、会員のみならず広く社会に浸透することを目的とし、以下の戦略行動をとる。

（*）GCNJ：理事会・事務局・会員組織の総体を指す。

戦略行動（パーパスの実現につながる行動）

世界の智慧を日本に、日本の智慧と力を世界に繋ぐ

- 国連、国連グローバル・コンパクト、各国のローカルネットワークと連携・連動する
- 日本と世界の変革に向けた知恵と提言を発信し、先導的に行動する

社会課題の解決をステークホルダーと共創する

- 目的を同じくする様々な企業・団体とパートナーシップを組む
- 既存活動を発展させ、（規模や業種、経験を超えた）会員相互間の連携・連動をさらに強化し、コレクティブ・アクションを推進する

幅広く企業の変革を後押しする

- 企業の経営トップらによるリーダーシップを引き出す
- 志ある組織の一人ひとりをエンパワーし後押しする

---

[16] 会員ホームページ　2024.06.25　お知らせ
https://www.ungcjn.org/gcjn_members/information/info_data_detail.php?aid=20240625144437301

GCNJ コレクティブ・アクション 2030 における各部会の概要

CA2030 優先課題に関する各部会の概要　　（2024 年 6 月末時点）

気候変動・生物多様性部会（座長:GCNJ 理事　佐藤博之氏）
【前提】 会員（企業・団体・自治体）が、気候変動と生物多様性に対して、アクションプランに課題をもち、共創により課題解決を求める会員への具体的提案を目指す。 気候変動・生物多様性に関わる 4 テーマ（①再生エネルギーの共同調達、②共同配送、③生物多様性に考慮した調達、④生活者の行動変容させる啓発活動）に絞り、具体的な共創する取り組みについて会員に参画を提案する。 ①再生エネルギーの共同調達については、個社だけでは調達が厳しい状況の会員と再生エネルギー事業者の共創をめざして、アンケート調査に基づき、勉強会などの開催をおこなうとともに、再エネ導入・利用促進を推し進める具体的な取り組みをプラットフォーム参画企業・団体と目指す ②共同配送については、会員の物流課題を異業種間の共同物流まで検討を広げて、実証実験までおこなえる取り組みを目指す ③生物多様性に考慮した調達について「カカオ」にフォーカスし、共同調達などを含む具体的なアクションを模索するために外部組織の集まりなどを活用しながら情報収集を行っていく ④生活者の行動変容させる啓発活動は、自治体との連携も含め異業種での共創で啓発活動の実証実験をおこない成功事例を会員で共有化する

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DEI）部会 （座長:GCNJ 理事 本島なおみ氏）
DEI の観点から、一人ひとりの強みや個性を最大限に発揮し、誰もが Well-being を実感できる社会を目指して、以下の課題の解決に向け、国内企業が共に行動していくこととした。 Ⅰ：働く場所・時間に制約のある社員が公平に力を発揮できる環境を整える Ⅱ：性別を問わず、誰もが当事者として家事・育児・介護に参画する環境を整える ■会員企業による「コレクティブ・アクション」の内容は以下のとおり ①会員企業トップが上記課題の解決に賛同・署名する ②具体的な「アクション」を各企業が設定・宣言する 【各賛同企業による「アクション」例】 Ⅰ：「残業・出社を前提としない働き方」を実現する Ⅱ：「全該当社員の育休 1 ヶ月の取得をはじめとする柔軟な働き方」を実現する ■GCNJ の「アクション」 ・賛同企業の社員が活用できる相談窓口の設置や情報提供など、賛同企業を支援する ・GCNJ の WEB サイトにご賛同企業名および各社取組状況を掲載する

はたらきがい・人権部会　（座長:GCNJ 事務局次長　氏家啓一氏）
一社ではできない構造的な人権リスクの問題に、3 つのテーマで会員企業の「コレクティブ・アクション」を目指している。 ① 環境と人権・気候変動と人権：　気候変動は多様な人権課題を誘発している、これに取り組む企業の意義を整理、整える。 ② 広告宣伝の人権尊重プロジェクト：　ジャニーズ問題を通じて明らかにされた広告宣伝の人権尊重にかかわる「根本的問題」は解消されておらず、今後同様のバリューチェーン上の問題を引き起こさないために本プロジェクトを立ち上げた。責任あるマーケティングのバリューチェーンにおける人権尊重のポイントを明確化する。 ③ 救済ガイダンス：責任ある企業行動において、人権デュー・ディリジェンスを継続的に取り組むには救済メカニズムの構築が不可欠である。SDGs タスクチームを引き取り、『実効的なグリーバンスメカニズム構築に向けた実践ポイント集（仮）』を作成中。報告会及び能力構築フェーズとして勉強会を実施予定。 ②と③は、24 年度のアウトプットを目指している。

腐敗防止部会　（座長:麗澤大学　国際学部　准教授　藤野真也氏）

■意義

本社、投資家、現場の三者の関係が膠着状態に陥っており、日本企業において、腐敗防止の実効性ある対応が取れなくなっている点に着目し、三者を同時に動かすことで、アジアにおける日本企業主導の公正な事業環境構築に貢献する。

■目的

上記の膠着状態を脱するために、本社・現場・投資家のそれぞれにおいてボトルネックとなっている課題を特定し、それに対して効果的な対策を講じることで、問題解決の端緒を導く。

■アクションプラン:上記三者のボトルネック課題に対して、それぞれ以下の対策を講じる。

- 本社

  ボトルネック課題:経営者のリスク回避的行動が、実際にはリスクを増大させる可能性があること。

  対策:摘発事例の追跡調査を行い、制裁金額にとどまらない損害が、企業にもたらされている事実を確認・周知する。

- 投資家

  ボトルネック課題:ESG 情報開示に対する短期的な投資行動が、リスクを増大させている可能性があること。

  対策:追跡調査の結果（実態としてのリスクの大きさ）を周知することで、長期的な視点から投資リスクの再評価を促す。

- 現場

  ボトルネック課題:実効性のあるコンプライアンスの実行において、リソースが不足していること。

  対策:不正・腐敗防止の視点から、現場のコンプライアンス教育を支援する。

参考文献

Ⅰ． TCFD 関連

1. TCFD ホームページ　https://www.fsb-tcfd.org/
2. 「提言」日本語全文　https://www.sustainability-fj.org/tcfd/
3. 「指標、目標、移行計画に関するガイダンス」
   https://tcfd-consortium.jp/pdf/about/2021_TCFD_Metric_Guidance_2110_jp.pdf

Ⅱ． IFRS/ISSB 関連

1. IFRS 財団　https://www.ifrs.org/
2. IFRS/ISSB　日本語版
   https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/sustainability-pdf-collection/?language=%2Fcontent%2Fcq%3Atags%2Fifrs%2Flocalisation%2Flanguage%2Fjapanese&issue-type=%2Fcontent%2Fcq%3Atags%2Fifrs%2Fproduction%2Fissue-type%2Fissued&year=2023&layer=%2Fcontent%2Fcq%3Atags%2Fifrs%2Fproduction%2Fstandard-layer%2Fbase

Ⅲ． CSRD/ESRS 関連

1. CSRD
   http://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
2. CSRD Directive 原文
   https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464
3. ESRS
   https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
4. ESRS 委任法令原文
   https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772

Ⅳ． グリーンウォッシュ関連

1. EU Green Claims Directive
   2023.3.22　Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on substantiation and communication of explicit environmental claims
2. 「サステナビリティ・コミュニケーションガイド 2023」電通

https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-communication-guide2023.pdf

Ⅴ． ガイダンス関連

1. [Draft] EFRAG IG 1: Materiality assessment implementation guidance
https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FDraft%2520EFRAG%2520IG%25201%2520MAIG%2520231222.pdf
2. G20/OECD コーポレートガバナンス原則 2023
https://www.oecd.org/corporate/g20-oecd-2023-f66b3a85-ja.htm

Ⅵ． その他

1. 『リアライン』ジョナサン・トレバー 東洋経済新報社
2. 『改めて「消費」を問う　医師かる消費をいかに推進すべきか』河口真理子
21 世紀デザイン研究　2023　NO.22
『日本における「社会」と世間』』　河口真理子研究ノート 3/15/2024

****

2024 年 10 月

作成者
VCM 部会メンバー：
後藤敏彦（座長、GCNJ 業務執行理事）
小野田真二（副座長、公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES））
金田晃一（株式会社 NTT データグループ）
渡辺美紀（コンチネンタル・オートモーティブ株式会社）
GCNJ 事務局：横倉昌孝、大藤奈智、敦賀和外、内田晴子（2024.3 まで）

<免責事項>

本書は、企業がバリューチェーン・マネジメントを実践するにあたっての、参考情報の提供を目的にした発行物です。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンでは、本書の内容に基づいたいかなる決定についても、一切の損害賠償責任、応答責任、注意義務を受諾するものではありません。

チーフ・サステナビリティ・オフィサーのためのバリューチェーン・マネジメント　アクションガイド

～社会と企業のサステナビリティを高める経営変革を目指して～

お問合せ先　：　一般社団法人　グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

150-0001

東京都渋谷区神宮前 5-53-70　国連大学本部ビル 3 階

Email:gcnjoffice@ungcjn.org

URL: https://www.ungcjn.org/

その他　　：　禁転載　非売品

©2024 Global Compact Network Japan all rights reserved.

Global Compact
Network Japan

GCNJ
Collective Action
2030