

第5章

自社の取組を社内外のステークホルダーに伝える

5.1	説得力のあるストーリー.....	P112
5.2	社外の各ステークホルダーとのコミュニケーション.....	P115
5.3	コミュニケーション改善のためのチェック項目.....	P117
5.4	社内ステークホルダーへのインセンティブ付け.....	P119
5.4.1	インターナルカーボンプライシングの活用.....	P119
5.4.2	業績評価基準への組み入れ.....	P121

自社の取組を社内外のステークホルダーに伝える

GHG排出についてステークホルダーから企業に向けられるプレッシャーが厳しくなっている環境の中、削減の取組が重要な経営課題となっていることを踏まえて（第0章）、排出削減計画を策定する検討を行いました（第1章～第4章）。しかし、自社の排出削減の取組を推進し、ステークホルダーから適切な評価を受けるためには、自社の考え方や取組内容をコミュニケーションすることも必須です。本章では、自社の脱炭素の実現戦略、意欲、取組計画、成果等を社内外のステークホルダーに効果的にコミュニケーションすることで、自社の排出削減の取組への理解を深めてもらい、効果的に連携し、自社の評価を高めることについて考えます。

第5章の構成

5.1 説得力のあるストーリー

自社がなぜ排出削減に取り組んでおり、どのような成果が出ているのか（出すのか）、説得力があるストーリーを構築することが重要です。ストーリーは、自社のパーパスから始まり、実現のための戦略、マテリアリティとしての排出削減の重要性、具体的な削減計画、取組成果、財務への効果までのつながりを説明するものです。ストーリーに説得力を持たせるためには、首尾一貫しており、骨太で、分かりやすいものにする必要があります。

5.2 社外の各ステークホルダーとのコミュニケーション

軸となる語るべきストーリーの骨子は、コミュニケーションの相手が異なる場合でも共通であるべきですが、伝える相手となるステークホルダーに応じてメッセージをカスタマイズすることも必要です。強調すべきポイントや、アピールすべき成果だけでなく、コミュニケーションの方法も、相手によって使い分ける必要があります。

5.3 コミュニケーション改善のためのチェック項目

- コミュニケーションをより効果的なものにしていくため、以下7項目でのチェックが必要です。
- 重要なステークホルダーを特定できており、各ステークホルダーの関心事項に対応しているか
 - 自社内のみならず、バリューチェーン全体の情報を報告しているか
 - 目標、取組内容、成果など、定量的に表現しているか
 - 具体的な取組内容を記載しているか
 - 自社にとって不利な内容についても誠実に説明しているか
 - 継続的にコミュニケーションして、進捗が明確になっているか
 - ステークホルダーからのフィードバックを受けて、コミュニケーションを継続的に改善しているか

5.4 社内ステークホルダーへのインセンティブ付け

社内でのコミュニケーションについては、ストーリーを語ることに加えて、具体的な社内制度を構築することで削減策を重視している自社の姿勢を明確にすることが有効です。具体的には、インターナルカーボンプライシングによってGHG排出量の少ない事業や投資を優遇する方法、役員等の業績評価基準に排出削減の成果を組み込む方法等があります。

5.1 説得力のあるストーリー

日本企業は、大企業を中心に統合報告書を発行している割合が世界でも有数の高さであり、積極的にESGに関する情報開示を行っています。しかし、データやファクトを豊富に情報開示している一方で、それらが何を意味しているのかについては十分に伝わっていないと指摘されることが多いです。なぜその取組を行っているのか、どの程度成果が得られたのか、企業経営にはどのようなメリットがどの程度あるのか、ステークホルダーに十分に理解されないことにより、取組が過小評価されてしまう恐れがあります。

自社の取組の有効性をステークホルダーに説得力を持って訴えかけるには、1つの首尾一貫したストーリーとして語ることが効果的です。自社の存在意義・役割（パーパス）から始まり、それを実現するための戦略を提示し、その戦略に沿った取り組むべき重要な課題（マテリアリティ）として気候変動対策があり、その実現手段として具体的な削減策がある。削減策の取組成果は非財務情報として定量的なKPIで計測し、その成果の財務面への効果を数値で表す。この一連の流れを、誰にでも分かりやすいシンプルなストーリーとして語れると、自社の脱炭素経営の有効性を説得力を持って伝えることができます。なお、TCFDの分析を行うことで、(2)の戦略や(3)の課題の特定などの根拠を精緻に示すことができ、ストーリーの説得力を増すことができます。

説得力ある脱炭素の実現による成長ストーリーの構成例

- (1) 自社のパーパス、ビジョン、ミッション
- (2) 戦略
- (3) 取り組むべき重要な課題（マテリアリティ）の特定
- (4) 具体的な削減策
- (5) 取組成果（非財務情報）
- (6) 財務面への効果

(1) 自社のパーパス、ビジョン、ミッション

近年、企業が自社のパーパスを明確化する重要性が指摘されています。パーパスは自社の存在意義を定義するもので、企業の行動の最も根源的な原理を定めたものと言えます。パーパスを踏まえ、ビジョンにより企業が目指すべき姿を定義します。ミッションは、その姿を達成するために進むべき方向性です。

パーパス、ビジョン、ミッションは、自社の本質的なあり方を定義することが必要です。気候変動対策と直接的に関係している必要はありません。本ガイドブックでは排出削減計画策定を検討しており、排出削減の重要性を再三強調していますが、パーパス等に気候変動の要素を無理に入れ込むことは不適當です。

(2) 戦略

自社のパーパス等が定義されたら、次に必要なのは、どのような戦略でそれを実現するかです。多くの企業は、中期経営計画等で自社の経営戦略を定めています。カーボンニュートラル時代を迎えるにあたり、ますます多くの企業が気候変動対策を戦略として位置付けることが予想されます。何か他の戦略を実現するための1つの要素として排出削減が必要になるというパターンも考えられます（例：デジタル化による高付加価値化という戦略において、排出削減による脱炭素の実現を高付加価値化の方向性の1つの軸にする。）。

第5章

自社の取組を社内外のステークホルダーに伝える

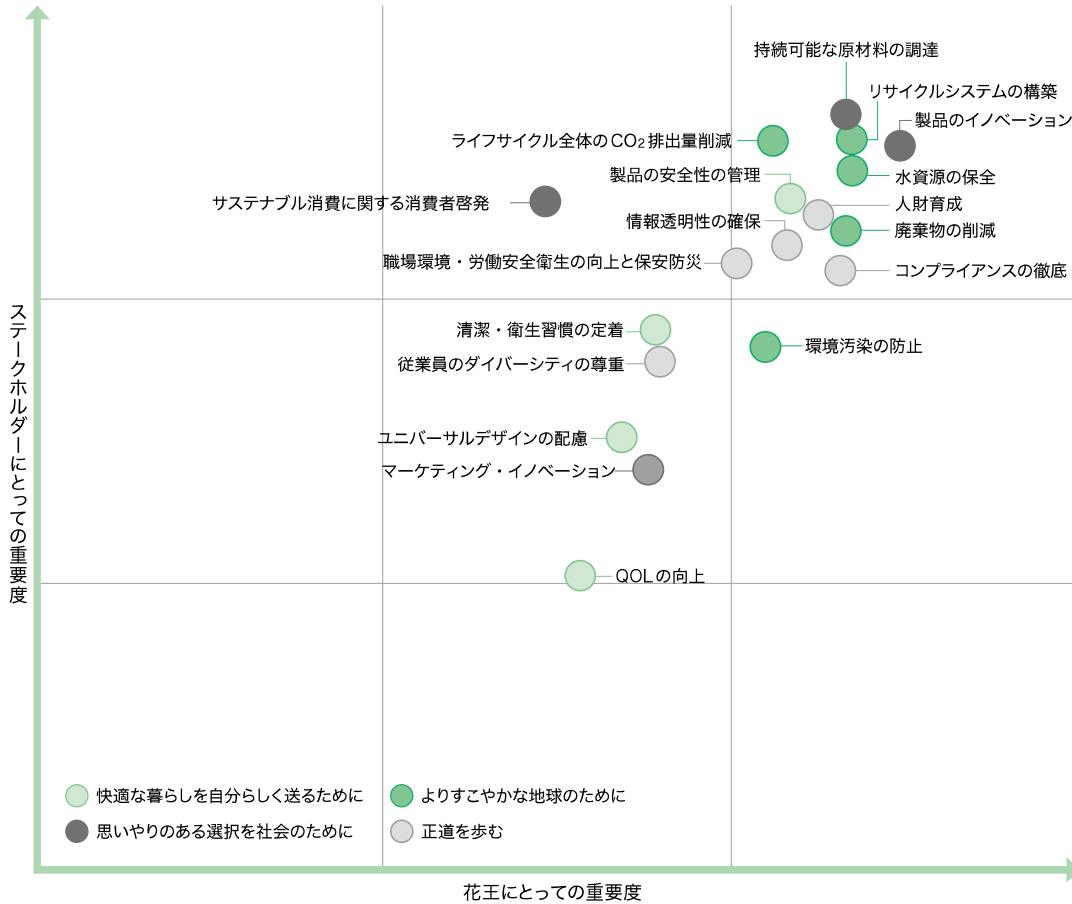
(3) 取り組むべき重要な課題(マテリアリティ)の特定

定めた戦略を実施するために、自社として取り組むべき重要なESG課題(マテリアリティ)を特定します。マテリアリティの特定の際には、「自社にとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の2軸で評価するマテリアリティ・マトリックスを活用する事例が多いです。図に示した事例では、各課題を色分けして、自社の戦略との関係を明示することにより、戦略とのつながりを語っています。

このマテリアリティの特定では、排出削減の位置付けを明示する必要があります。掲載している事例では、「ライフサイクル全体のCO₂排出量削減」として右上の象限にプロットされており、最重要課題として位置付けていることが分かります。

マテリアリティ分析(花王の事例)⁴⁰⁾

マテリアリティ・マトリックス



(4) 具体的な削減策

GHG排出削減への取組が重要な課題であることが特定されたら、次は具体的にどのように削減するかです。本ガイドブックの第4章までのステップでは、既に具体的な削減策を検討してきました。対外的なコミュニケーションでは、具体的で納得感がある削減策を示すことが重要です。

何をやるのかクリアにイメージできなければ、説得力に欠けます。例えば、「バリューチェーン上の排出削減に取り組む」ではなく、「調達条件を改正し、2025年までにSBT認定を取得したサプライヤーからの調達を50%まで高める」、「監査を毎年行い、サプライヤー各社の排出削減策の実施状況を評価する」と説明されれば、具体的に何を、なぜ排出削減できるのか納得できます。具体的な行動内容について対外的にコミットしてこそ、説得力を持たせることができます。

(5) 取組成果 (非財務情報)

削減策に取り組んだ結果、どのような成果が得られたのかを示します。ESGの取組に関する成果は、財務諸表で公開するような情報に対して、非財務情報と呼ばれます。成果は、定性的なものに留まらず、定量的に表現することが望ましいです。また、成果は自社全体としてのGHGの削減量のみならず、削減策ごとの取組量や削減成果を示すことが効果的です。例えば、「今年度、〜〜という点で環境性能に優れた機器Aを〇台導入した結果、Scope1 排出量をXトン削減する効果が得られた」というような情報の粒度です。意欲的な企業では、削減策単位で詳細な成果情報を開示しています。

(6) 財務面への効果

特に投資家を対象としたコミュニケーションの場合は、排出削減の取組が財務面にどのようなポジティブな影響を与えるのか説明することが必要です。財務面の効果についても、定性的/定量的、双方のアプローチから説明が可能です。財務指標はさまざまな影響が複雑に絡み合った結果の数値ですので、排出削減の取組（あるいは、その他のESG関連も含めた取組）による財務面への効果を定量化する難易度は高いです。その反面、定量化を行ってコミュニケーションをすると説得力が格段に上がります。環境保全対策が、自社の売上、利益の拡大に与える効果を金額で開示している例を1つ紹介します。

財務面への効果の開示 (花王の事例)⁴¹⁾

環境保全対策に伴う経済効果 (日本)			(単位: 百万円)				
			2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
効果の内容	収益	有価物、固定資産の売却金額	321	435	539	455	420
		費用節減	省エネルギーによる費用節減金額	259	185	143	213
	省資源による費用節減金額		1,418	2,033	873	1,460	1,135
	経費節減金額 (環境対策設備の保守費用等)		126	304	57	266	192
合 計			2,124	2,957	1,612	2,394	1,970

対策全体の定量化のみならず、各削減策単位の効果を定量化することも有効です。定量化の成果の表現方法は、例えば以下のようなものがあります。

(売上)

- 当社の脱炭素ブランド群は、その他のブランド群よりも売上成長率がX%高い (202X年-202X年)
- 「顧客の排出削減支援サービス」の当社の売上に占める割合は、過去5年間でX%増加した
- X年より製品ブランドAの排出削減を消費者に訴求して以降、当社の市場シェアはX%高まった

(利益)

- XXの省エネ機器導入により、年間電力コストがX円低下した
- XXの廃棄ロス削減により、原材料費がX円削減できた

5.2 社外の各ステークホルダーとのコミュニケーション

コミュニケーションの相手が異なる場合でも、軸となるストーリーは共通であるべきですが、強調すべきポイントや伝え方はカスタマイズする必要があります。主なステークホルダーに対して伝えるべきポイントの例を別表でまとめています。

主なステークホルダーに対する、伝えるべきポイントの例

- 投資家：排出削減がいかんして成長につながるか
- BtoB顧客：排出削減により、自社の製品、サービスがいかん優れたものになっているか
- BtoC消費者：自社製品・サービスを購入することにより、いかん消費者が社会的貢献できるか
- 政府／NPO：自社はいかん気候変動対策の役割を果たしているか

投資家については、排出削減が自社の成長につながることを説明しなければなりません。地球環境保護が重要であることはもちろんなのですが、自社が行う削減策が自社自身に具体的にどのようなメリットを与えるのかまで落とし込む必要があることは、前節でも言及したとおりです。

BtoBの顧客については、自社の製品やサービスが、優れていることをアピールする必要があります。例えば、自社製品の排出削減の成果を定量的にアピールし、自社から購入すると顧客がScope3排出を削減できることをアピールする方法があります。

BtoCの一般消費者であれば、その商品を購入し、使用することで、その個人が気候変動対策に貢献できていることを感じてもらうことが目的になります。

政府やNPOに対しては、自社が効果的な削減策を実行しつつ、社会的意義が大きい事業を行っている旨を伝えたり、あるべき政策について提案を行ったりすることが考えられます。

事例 Cisco社：ステークホルダー・コミュニケーション⁴⁷

47 2021年3月時点の情報に基づく

米国のCiscoは、長期的な価値創出のためにステークホルダーとの連携を重視しており、顧客やビジネスパートナー、従業員、投資家、政府/NPO/経済界と、それぞれにコミュニケーションする手段を図のように使い分けています。オンライン/オフラインの各種説明会だけでなく、パートナー企業間の連携を促すイベントや、自社の実際の取組の見学会、ステークホルダーの意向調査、外部組織の取組への参加など多様なコミュニケーションツールを継続的に実施しています。

各ステークホルダーとのコミュニケーション



5.3 コミュニケーション改善のためのチェック項目

最後に、コミュニケーションをより効果的なものにしていくためのチェックリストを紹介します。自社が計画している、あるいは実施しているステークホルダー・コミュニケーションのクオリティをチェックするために、重要な観点をまとめています。

コミュニケーションのチェックリスト⁴⁸

1. 重要なステークホルダーを特定できており、各ステークホルダーの関心事項に対応しているか
2. 自社内のみならず、バリューチェーン全体の情報を報告しているか
3. 目標、取組内容、成果など、定量的に表現しているか
4. 具体的な取組内容を記載しているか(例：事例紹介、現場の声など)
5. 自社にとって不利な内容についても誠実に説明しているか
6. 継続的にコミュニケーションして、進捗が明確になっているか
7. ステークホルダーからのフィードバックを受けて、コミュニケーションを継続的に改善しているか

48 CSRアジアのチェックリストを基に、GHG排出削減の取組向けに改変 (<https://csr-asia-tokyo.com/>)

1. 重要なステークホルダーを特定できており、各ステークホルダーの関心事項に対応しているか

ステークホルダーは、「顧客」といった粒度ではなく、具体的にどの種類の顧客が重要か、特に重要な企業は誰か、というレベルまで対象を明確にする必要があります。さらに、その顧客の担当部署やキーパーソンが誰であるかを把握し、それぞれのステークホルダーの知りたいことや気にしていることを理解した上で、自社として伝えたいことを明確にコミュニケーションできるようにしておくことが重要です。

2. 自社内のみならず、バリューチェーン全体の情報を報告しているか

近年企業は自社の直接的な活動範囲だけでなく、バリューチェーン全体に対しても責任を持つことを求められるようになっており、排出削減の取組においてもScope3での削減策が必要です。自社の取引先(直接のサプライヤー、一次下請け、顧客)はもちろん重要ですが、その先のバリューチェーン(大本の生産者、二次以降の下請け、最終消費者)についても注意が必要で、バリューチェーンの中で重要なものに対する自社の取組の状況をステークホルダーにコミュニケーションする必要があります。

3. 目標、取組内容、成果など、定量的に表現しているか

定性的な説明と定量的な説明では、説得力に大きな差があります。削減策によっては定量化は難しいところもありますが、可能な限り定量化を試みるべきです。正確な数値の把握が困難なときは、推計値を計算して説明することも有効です。創意工夫を行い、ステークホルダーにとって理解しやすい形で定量化してこそ、自社が効果的な削減策を行っていることを理解してもらえます。

4. 具体的な取組内容を記載しているか(例：事例紹介、現場の声など)

自社の取組の全体像を簡潔に説明することは重要です。しかし、全体像の説明だけでは、抽象的でステークホルダーにとって具体的なイメージに結び付きにくくなりがちです。全体像の説明に加えて、象徴的な具体例を紹介することにより、ステークホルダーの理解が深まり、強い印象を与えることができます。現場の体験談や感想などを含めることは、事例に手触り感を持たせるために有効な手段です。

5. 自社にとって不利な内容についても誠実に説明しているか

自社がアピールしたいことばかり伝えて、不利な内容を隠すことは、ステークホルダーの不信を招く結果になりかねません。自社が抱えている重要な課題を開示しつつ、解決に向けた取組方針を説明することで、リスクマネジメントを適切に行っている誠実な企業として評価を受けることができます。

6. 継続的にコミュニケーションして、進捗が明確になっているか

コミュニケーションは継続的に行うことが必要です。繰り返し行うことで、より多くのステークホルダーに、より深く理解してもらうことができます。また、継続的なコミュニケーションの中で、取組の進捗を示すことで、目標に向かって取組が着実に前進しているメッセージを伝えることができ、コミュニケーションの説得力を増すことができます。

7. ステークホルダーからのフィードバックを受けて、コミュニケーションを継続的に改善しているか

コミュニケーションの改善のために、PDCAサイクル（計画策定、実行、振り返り、改善策、のサイクル）を回すことが必要です。受け取り手のステークホルダーからコミュニケーションの方法や内容についてフィードバックを受けて見直しを行うことで、より効果的な方法で、より充実したコンテンツの伝達につなげていけるようになります。フィードバックを受ける手段には、アンケート、ヒアリング、データ分析などがあります。

第5章

自社の取組を社内外のステークホルダーに伝える

5.4 社内ステークホルダーへのインセンティブ付け

社内ステークホルダーに対して自社の排出削減の重要性を伝えるためには、前述の「ストーリー」を語ることに加えて、社内ステークホルダーが排出削減に取り組む具体的なメリットを構築することが有効です。それにより、自社がいかに排出削減を重視しているかを示し、具体的な取組を行うことを促します。

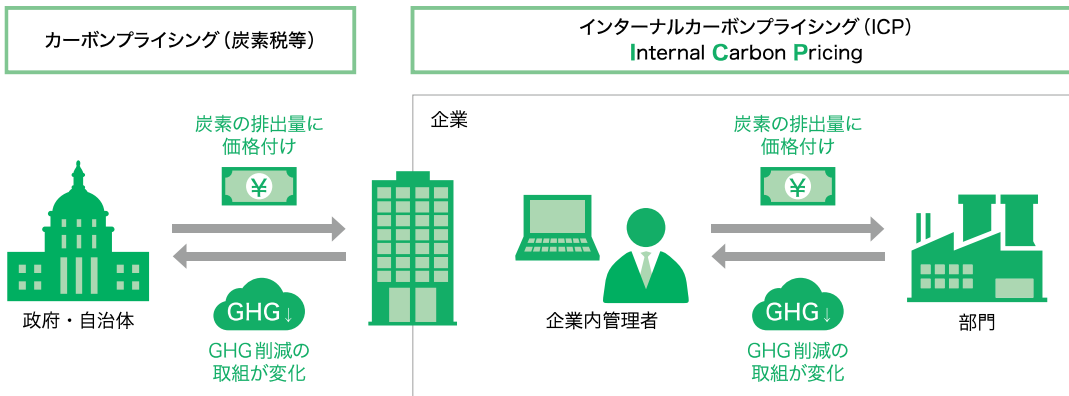
本節では、企業内の管理会計において炭素排出をコストと見なすことで各部署の排出削減を促す「インターナルカーボンプライシング」と、従業員のボーナス査定等に排出削減成果を反映する「パフォーマンス評価基準への組み込み」を紹介します。

これらのインセンティブを社内に構築する際にも、個別の削減策を検討するときと同様に、そもそも排出削減を行う自社の目的は何なのか、という点の明確化が重要になります。「排出削減を行うためにインターナルカーボンプライシングを導入します」だけでは、社内の理解を得ることは難しいです。なぜ排出削減を行うのか、経営層も、社内の関連部門も納得できる「ストーリー」が必要です。

5.4.1 インターナルカーボンプライシングの活用

インターナルカーボンプライシングは、炭素排出量に応じて部門等に課金することで炭素排出を「金銭コスト」と見なす仕組みです。それにより、各部門が自部門の採算を改善するために排出量を削減する効果が期待できます。なお、公的な制度であるカーボンプライシング（炭素税、排出量取引等）とは異なり、あくまで社内の制度です。

カーボンプライシングとインターナルカーボンプライシングの違い



インターナルカーボンプライシングは、炭素価格の設定方法や、実際の資金のやり取りの有無、応用方法など、さまざまなパターンがあり得ます。ここでは、代表的なパターンを3種類紹介します（別表を参照）。表の下にいくほど制度として複雑になりますが、排出削減のインパクトは大きくなります。

インターナルカーボンプライシングの種類⁴²⁾

	価格の活用方法で分類	活用例
Shadow price (シャドープライス)	資金のやり取り 無 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスクを定量的に把握（見える化） 投資指標に入れることで、低炭素投資を推進 	投資基準の参照値 ICP以下の削減効果がある場合、低炭素投資を実施
Implicit carbon price (インプリシットプライス)	資金のやり取り 有 <ul style="list-style-type: none"> 社内で排出量に応じて、資金を実際に回収・低炭素投資等へ活用 	投資基準引き下げ 投資額から、ICP×削減量を減額、低炭素投資を推進
Internal fee (内部炭素課金)		低炭素投資ファンド 部単位でICP×GHG排出量の実資金を回収。低炭素技術開発への投資へ回す

(1) シャドープライス

外部で設定されている炭素価格を活用し、自社内の排出削減のための投資判断に活用します。排出権の購入の金額と、自社内の投資による削減のコストを比較し、投資の方が安ければ投資を実行するという形で利用します。この場合、投資判断基準として活用する目的ですので、炭素価格とはいっても、社内で実際に資金のやり取りが発生するわけではありません。また、社内の投資が安いのか、排出権を外部から買うのが安いのかの比較検討なので、社内のインセンティブ強化という効果は大きくはありません。

(2) インプリシットプライス

排出削減分を利益と見なすことで、脱炭素な投資を優遇します。排出削減効果分を利益と見なすことで、脱炭素な投資であればあるほど、リターンに関する基準を超えることが容易になり、結果として脱炭素な投資を促進し、排出量が多い事業を減らす効果が期待できます。炭素価格は各社の考え方によるので、設定する高低次第で、脱炭素投資を促進する程度を調整できます。

(3) 内部炭素課金

排出削減に必要な予算を、排出量に応じて社内の各部門から徴収する手段です。この方法は、社内で実際に資金を動かすものになります。典型的な例では、脱炭素に取り組むためのファンドを社内で作り、その必要予算額を決定し、社内の各部門に対して排出量に応じた予算の負担を求めます。各部門に対して負担額を減らすために排出量を削減するインセンティブを各部門に与えつつ、徴収した予算を活用して自社全体の排出削減の取組を実施します。

インターナルカーボンプライシングは、脱炭素な企業体質を構築するための手段として注目を集めており、既に多数の日本企業が導入しています。

なお、環境省ではインターナルカーボンプライシングの活用に関するガイドライン⁴⁹⁾を提供していますので、情報収集に活用してください。

49 環境省では「インターナルカーボンプライシング活用ガイドライン～企業の脱炭素投資の推進に向けて～(2022年度版)」公表予定。(2023年2月時点)

5.4.2 業績評価基準への組み入れ

排出削減が重要な取組課題であることを明確化するために、業績評価基準の1つとして位置付ける方法があります。典型的な方法は、従業員の業績連動型のボーナス金額を決定するための基準の1つとして、排出削減の成果を組み込むというものです。米国、英国では非常に盛んになっており、米S&P500の51%の255社、英FTSE100の73%が報酬制度にESG指標を組み入れています⁴³⁾。

一般の従業員については、排出削減を個人の業績評価の項目にしている例は一般的ではありません。排出削減が難しい部署に配属されている場合など、排出量の削減の成果に対して一般の従業員個人が責任を持つことは難しいためです。そのため、役員のみが対象となっている例がほとんどです。なお、全社一丸となった取組を進めるため、自社の排出削減の達成状況を、役員・従業員全員の賞与に反映させるという事例があります。一般の従業員の排出削減の成果に報いるための方法として、顕著な排出削減の成果を出した従業員を表彰する企業もあります。

役員等のボーナス評価に排出削減の成果を加味している事例

			
<p>Scope1/2の削減量を、 役員のボーナス評価項目に</p>	<p>Scope1/2/3の削減目標の 達成状況を、CEOのボナ スの評価項目に</p>	<p>排出削減の達成状況を、 役員・従業員全員の賞与に 反映</p>	<p>役員の役職に応じて、異なる 気候変動関連KPIを設定し、 ボーナスに反映</p>