

**“インパクト指標”を活用し、
パーパス起点の対話を促進する**

～企業と投資家によるサステイナブルな資本主義の実践～

【概要】

2022年6月14日

一般社団法人 日本経済団体連合会

現状 －企業と投資家が期待する情報－

対話の前提となる情報



サステナビリティに関する対話で期待する内容

企業

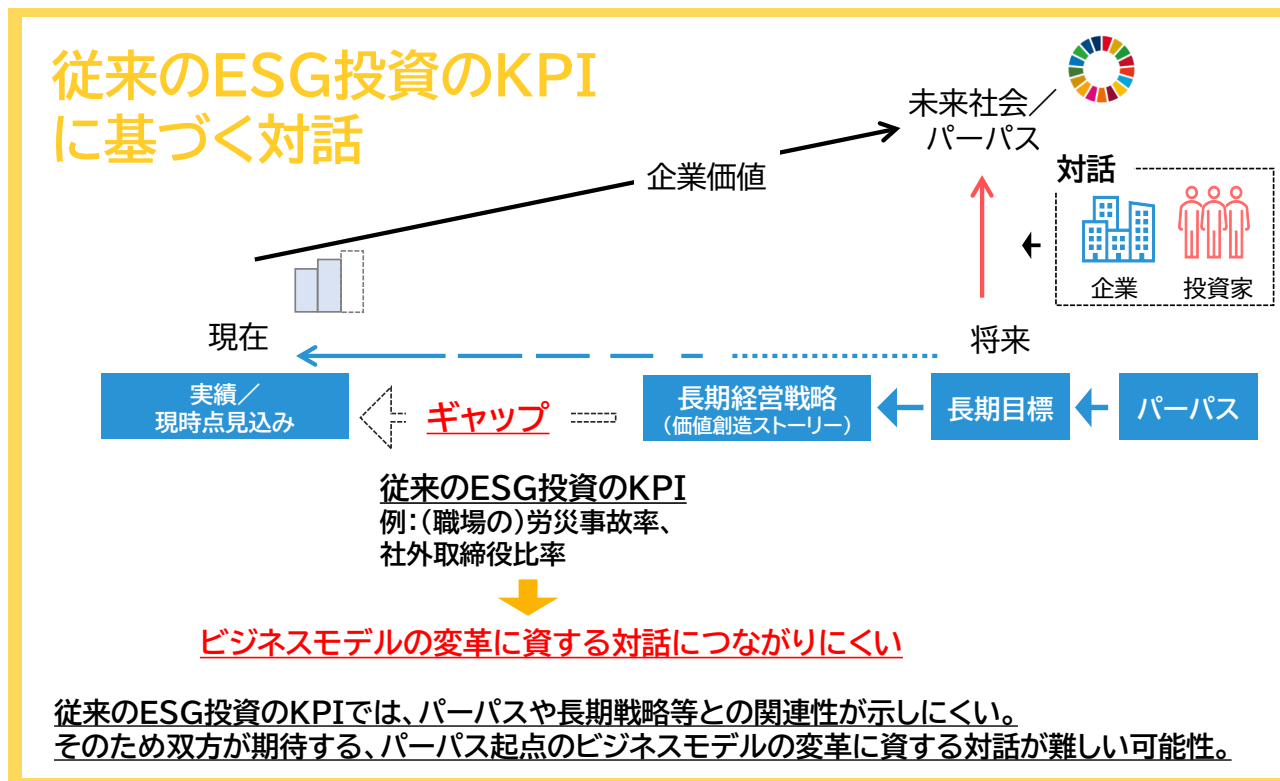
長期目標や経営戦略等に関する対話を期待。
特に、事業／イノベーションを通じた社会課題
の解決への取組みを評価してほしい。

投資家

企業が掲げる長期目標や経営戦略等について
の実効性を確かめるべく、KPIの設定やその確
認に関する対話を期待する。

- 企業と投資家のサステナビリティに関する対話は、パーパス起点の長期目標や長期経営戦略に基づく開示を踏まえて行われる。
- またそうした対話の中で、企業はより長期目標や経営戦略等に関する対話を期待する。
- 投資家は、企業の取組みに関する情報を、重要性、将来性、実効性、測定可能性の4点から注目する。そのためKPIなどの設定および設定に向けた議論を期待する。

課題 – サステナビリティに関する対話の際のギャップ –



- 企業と投資家双方で双方が期待する情報を埋める取組みは進展するが、依然として、サステナビリティに関する対話においては、企業と投資家間にギャップがある。
- その原因の一つとして、従来のESG投資におけるKPIだけでは、サステナビリティの機会の獲得に向けた長期目標、長期経営戦略等を十分反映していない場合がある。そのため双方が期待する対話(ビジネスモデルの変革等)が実現できていない可能性がある。
- そこで従来のESG投資におけるKPIを一步進めた、パーパス起点の対話に資する新たな追加指標を検討する必要がある。

具体策 –インパクト指標を活用した対話–

インパクト指標とは

【定義】

事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果を示す指標

(出所)*GSG国内諮問委員会

【指標例】



3 すべての人に健康と福祉を

- 健康寿命
- 医療アクセス(離島等への提供数)
- 医療費削減額
- 疾病罹患者数
- 生活習慣の改善者数
- 要介護者数
- ...

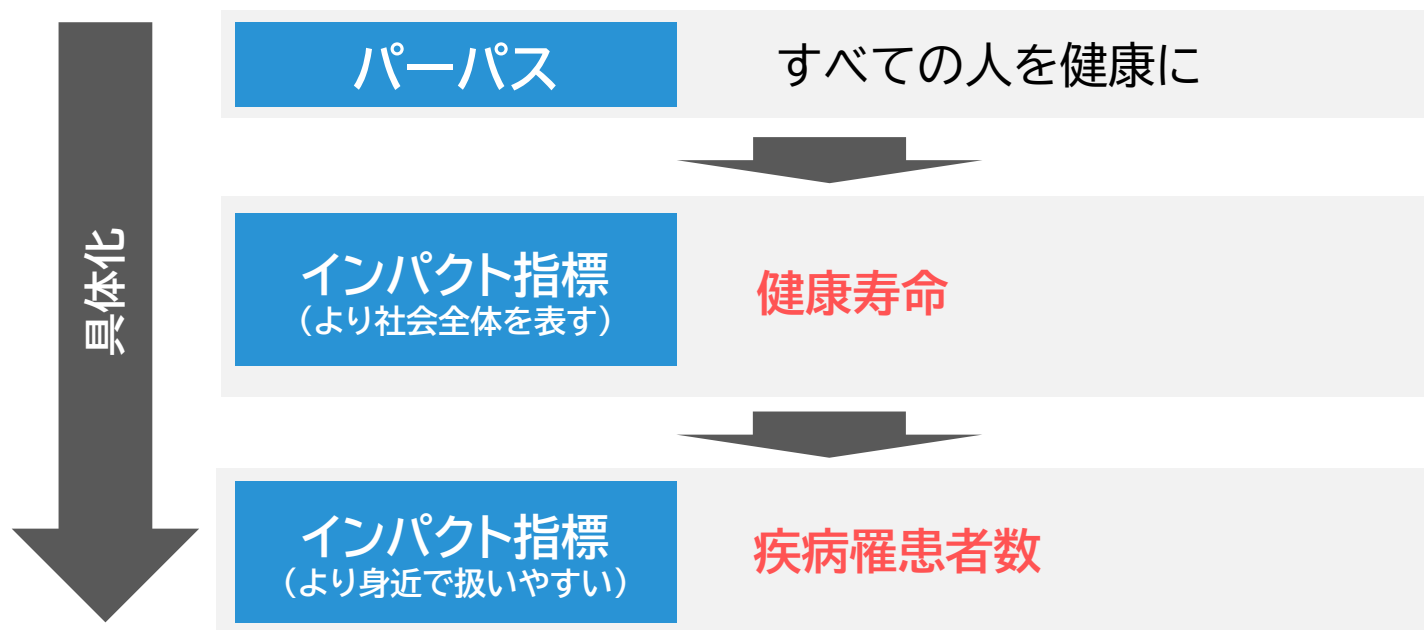


11 住み続けられるまちづくりを

- 災害の人的被害数
- 犯罪被害件数
- 事業拠点の分散化率
- 居住人口数
- インターネットのカバー率
- 資源効率
- ...

- インパクト指標とは、「事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果を示す指標」である。
- これらの指標を、自社のビジネスモデルを通じて、どのように実現していくかが重要となる。

インパクト指標の利点 – パーパスの具体化 –



- インパクト指標の利点は、未来社会の姿を示す指標であり、企業のパーパスの具体化にもつながる利点がある。
- 例えば、SDGs目標3「すべての人に健康と福祉を」に通じる、自社のパーパス「すべての人を健康に」をインパクト指標の観点から具体化すると「健康寿命」の延伸などが考えられる。
- こうした社会的なインパクト指標を設定することで、更にもう1段階具体化した、自社の経営にとってより身近な指標を設定することができる。
- 例えば「健康寿命」の延伸に対して企業が貢献できる部分は限定的だが、それをもう1段階具体化した「疾病罹患患者数」などの指標を設定することで、より扱いやすい指標となる。

インパクト指標の性質 —ステークホルダーとの共通言語—

インパクト指標は、企業の取組みを伝える際の“共通言語”になり得る性質を持つ

…【重要性】企業価値に重要な影響を与える“**社会課題**”を示す指標

例：気候変動→GHG排出量の削減度、ヘルスケア→交通事故の削減度 など

…【将来性】事業／イノベーションの将来の“**競争力**”を示す指標

例：より良い自動運転技術は、より高い交通事故削減に寄与し、より大きな市場機会の獲得が期待
より良い水素発電等技術は、より高いGHG排出量削減に寄与し、より大きな市場機会の獲得が期待

…【実効性】事業／イノベーションがもたらす、企業のステークホルダーへの
貢献を示す“**成果**”指標

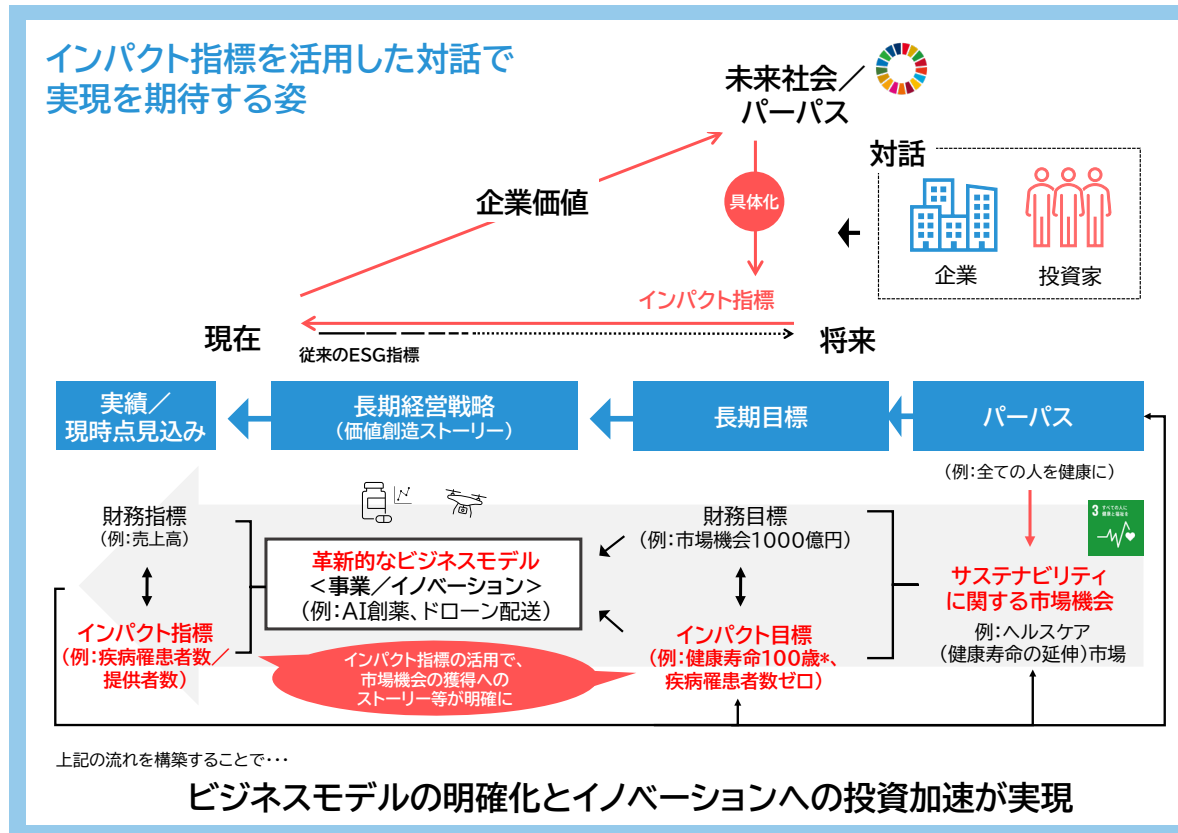
※ 取組の過程や方法を縛らない

…【測定可能性】インパクト指標自体が“**定量**”指標

- インパクト指標は、その性質から、投資家が期待する、重要性、将来性、実効性、測定可能性を示す指標となる。そのため、投資家との対話の際の強力なコミュニケーションツールになる。
- 更にはインパクト指標は、投資家のみならず多様なステークホルダーに対しても、分かりやすい指標であり、企業の取組みに対して、グローバルなNGO等を含めたステークホルダーとの対話にも活用が期待される。

期待する姿

ーインパクト指標を活用した対話例ー



- インパクト指標を活用した対話によって、企業のパーパスや長期目標/経営戦略達成に向けた機会創出、それに資するビジネスモデルとその成果を一貫性をもって示すことができ、イノベーションへの投資加速が実現できる。
- 本報告書では、持続可能な未来社会を目指す建設的な対話に向けて、“インパクト指標を活用した対話”を提案する。

実践上の課題

ーインパクト指標の実践ー

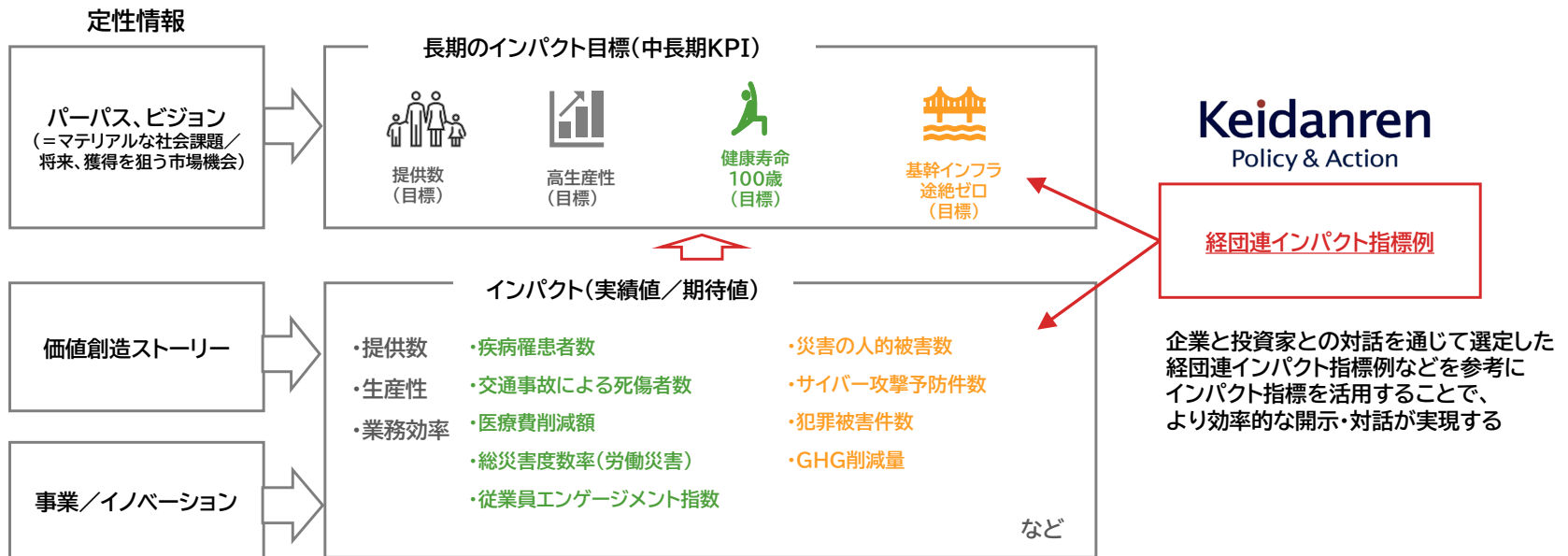
- インパクト指標を活用した対話の実践に向けて、下表で示す実践上の課題が挙がる。

課題	解決方法の一例
1. インパクト特定の課題	
<ul style="list-style-type: none"> どのインパクト指標を特定すべきか 	<ol style="list-style-type: none"> 1. マテリアリティを踏まえて、インパクト指標を特定 2. 自社で取得可能な様々なデータを収集した後、インパクト指標を特定 3. 企業と投資家の対話を通じて、インパクト指標を特定
2. インパクト指標提示の課題	
<ul style="list-style-type: none"> どのようにインパクト指標を説明すべきか 	ロジックモデルが参考になる
<ul style="list-style-type: none"> インパクト指標と財務価値をどのように結びつけて提示するか 	SROI分析*など、逸失機会をもとに説明する方法もある
3. インパクト測定の課題	
<ul style="list-style-type: none"> インパクト指標における目標値の設定および測定は、どの程度正確であるべきか 	まずは目的や対象に適した手法を特定し、測定する。投資家は、その取組み自体や過程を評価する。将来的には、格付け機関や第三者認証機関なども考えられる。
4. 対話における課題	
<ul style="list-style-type: none"> 対話における部門間連携 	<ul style="list-style-type: none"> 部門間連携に向けた意識・仕組みづくり
<ul style="list-style-type: none"> 開示負担をどのように減らしていくか 	<ul style="list-style-type: none"> 共通のデータプラットフォームの構築
<ul style="list-style-type: none"> ネガティブ・インパクトへの対応をどうすべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブ・インパクトの考慮も重要
<ul style="list-style-type: none"> 企業と投資家間のインパクト指標に関するギャップをどう埋めていくべきか 	<ul style="list-style-type: none"> 双方のギャップを認識できた段階での対話
<ul style="list-style-type: none"> インパクト指標とガバナンス(役員報酬など) 	<ul style="list-style-type: none"> 信託協会「ESG版伊藤レポート」などが参考になる

*SROI分析(社会的投資利益率)では、主に反実仮想を想定し、その逸失機会(リスク)について計算する

インパクト指標の活用に向けて

－経団連インパクト指標例－



- 経団連では、インパクトを活用した対話を促進すべく、各種国際指標(SDGs、GIINの「IRIS+」、World Economic Forumの「ステークホルダー資本主義指標」など)および経団連イノベーション事例集などを踏まえ、対話をより建設的にするにあたっての参考となると考えられる指標例を整理した。
- 経団連インパクト指標は、「横断指標」と「課題別指標」から構成される。「横断指標」は、社会課題の種類に依らずインパクトを示す際に課題横断的に参考になる指標である。「課題別指標」は、課題ごとに参考になる指標である。
- 報告書では、横断指標と課題別指標(レジリエンス/ヘルスケア)とを併せて、計84個の指標例を提示している。

経団連インパクト指標例 —横断指標—

(1)財務に関する指標

指標	主な関連指標
社会課題の解決に資する製品・サービス ^[1] が売上高全体に占める割合(%)	ステークホルダー資本主義指標 (Social value generated(%))
新製品(過去3年以内)の売上収益率に占める割合(%)	ステークホルダー資本主義指標 (Vitality Index(%))
総研究開発投資額(円/\$)	ステークホルダー資本主義指標
総社会投資額(円/\$) ※ ESGのSへの投資額、CECP価値ガイドラインに従う	ステークホルダー資本主義指標 (Total Social Investment(\$))

(2)一般的な指標

指標	関連指標
製品・サービスの提供数(数/人)*	SDGs事例集
製品・サービスの利用数(数/人)*	SDGs事例集
年間 or 月間会員数(数/年・月)	SDGs事例集
雇用創出(数)	SDGs目標8.3、SDSN
内部評価・認証	SDGs事例集
外部評価・認証	SDGs事例集
Webページ閲覧数(PV)	

(3)スマート化に関する指標

指標	主な関連指標
生産性…… = 売上高 ^[2] / (労働時間 × 人数)	SDGs目標8.2
業務効率…… = 費用 / (労働時間 × 人数)	SDGs事例集
時間の短縮(日、時、分、秒) ※ 製品・サービスの利用により短縮される時間	SDGs事例集
エネルギー効率… = 売上高 / エネルギー投入量	SDGs事例集
資源効率……… = 売上高 / 原材料投入量	SDGs目標8.4

^[1] この厳密な定義はない。ただし、自社認証で住友化学の「Sumika Sustainable Solutions」などの事例がある。

^[2] 「売上高」以外に、「生産量」を用いる場合もある。

経団連インパクト指標例 –レジリエンス–



Society 5.0実現に向けて、企業・投資家が目指すべきKPI【レジリエンス】

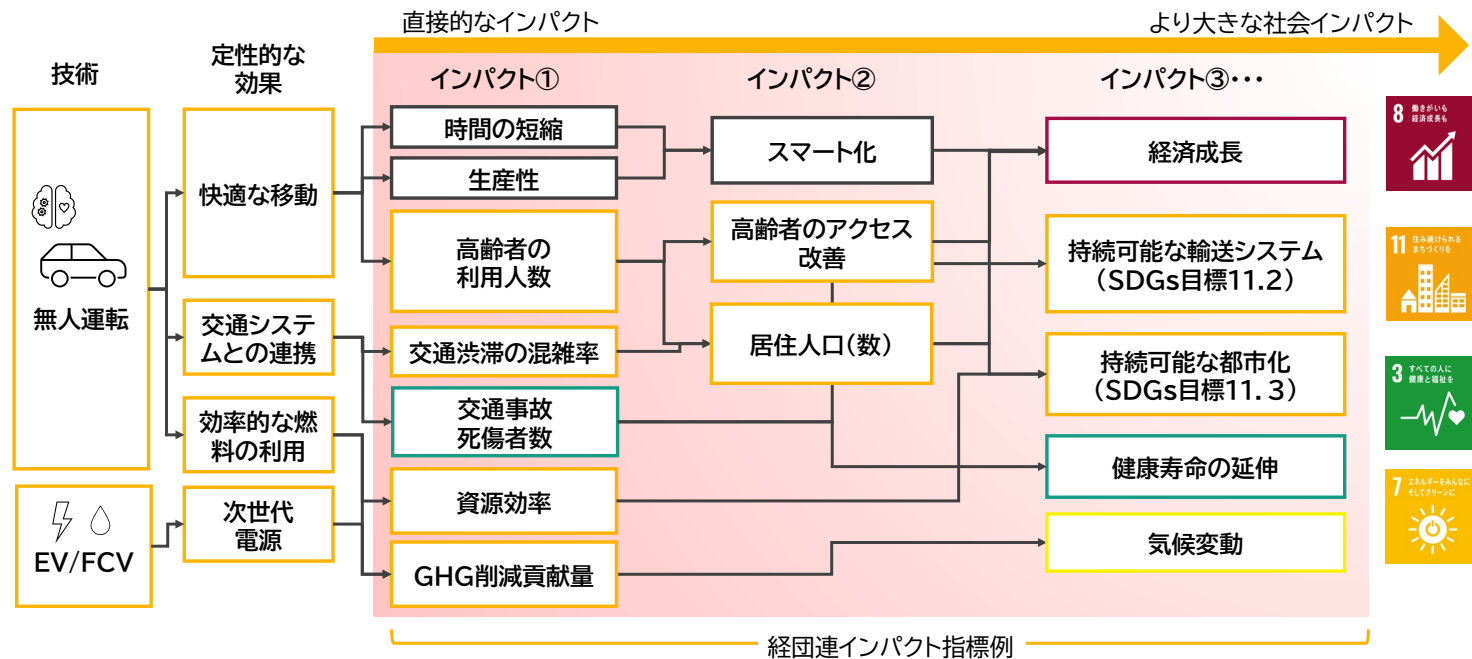
高生産性	高効率	GHG排出量 ネットゼロ	犯罪被害 ゼロ	災害被害 ゼロ	サイバー被害 ゼロ	基幹インフラ 途絶ゼロ	交通渋滞 ゼロ	資源のムダ ゼロ

レジリエントな経済活動	
	調達先・国の分散化率(%)
	事業拠点の分散化率(%)
災害被害ゼロ	
	災害の人的被害(数)
	災害による物理的な被害額(円)
	災害情報を提供した人(数)
犯罪被害ゼロ	
	犯罪被害件数(数)
	犯罪による物理的な被害額(円)
サイバー被害ゼロ	
	データ漏洩件数(数)
	サイバー攻撃予防件数(数)
	システム平均停電時間(時間)
	顧客平均停電時間(時間)
	セキュリティ人材(数)

基幹インフラ途絶ゼロ	
	復旧日数、時間(日、時間)
	基幹インフラの長寿命化(年)
	顧客平均停電時間(時間)
持続可能な都市化	
	居住人口(数)
	耐災害性に関する指標
	バリアフリー化工事施工件数
持続可能な輸送システム	
	輸送システムの利用人数(数)
	公共交通機関の満足度(Gallup)
	交通渋滞の混雑率
	公共交通機関の断絶(日/時間)
デジタルインフラの推進	
	インターネットのカバー率(%)
	モバイルブロードバンドの契約数(100人あたり)
	IoT累計回線数
	デジタルインフラの断絶(日/時間)

GHG排出量の削減	
	再生可能エネルギーの生成量
	再生可能エネルギーの利用量
	GHG削減量
	GHG削減貢献量
環境関連	
	大気の質に関する指標
	資源効率(%)
	廃棄物処理量(トン)
	資源リサイクル比率(%)

レジリエンス指標の活用例



- インパクト指標例を適宜選び、配置することで、事業・イノベーションがより広く社会に貢献する流れを整理することができる。
- 例えば、無人運転技術は、「交通システムとの連携」をもたらし、その効果は、直接的には「交通渋滞の混雑率」というインパクト指標に表れると考えられる。これに加えて、高齢者のアクセス改善や、都市の居住人口数などのインパクト指標にも間接的に影響を与える。ひいては持続可能な輸送システムや持続可能な都市化に貢献する。

経団連インパクト指標例 —ヘルスケア—

Society 5.0実現に向けて、企業・投資家が目指すべきKPI【ヘルスケア】



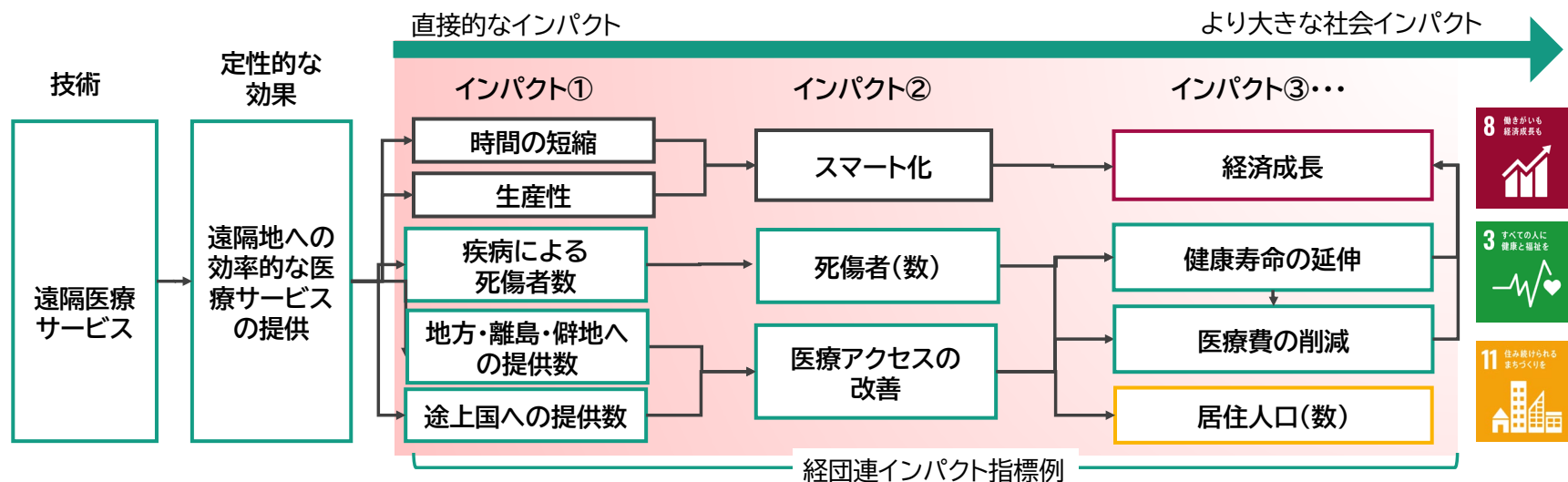
健康寿命／平均寿命の延伸	
健康寿命[1]／平均寿命	
死傷者(数)	
労働災害による死傷者数(=災害度数率)	
交通事故による死傷者数	
疾病による死傷者数	
有害物質、大気、土壌汚染等による死傷者数	
疾病罹患数(数)	
疾病予防者(数)	
慢性疾患(数)	
生活習慣の改善者(数)	
栄養特性改善製品売上高比率(%)	
回復率の向上	
要介護者(数)	
平均在院日数(日)	

医療アクセスの改善	
(国内)地方、離島、僻地への提供(数)	
(海外)途上国への提供(数)	
主観的幸福	
主観的幸福度	
※ 5段階評価で自身の幸福度を自身で提示する指標	
従業員エンゲージメント指標	
医療費の削減	
削減できた医療費(円、\$)	
労働災害等に関して組織が支払う金銭的影響(円、\$)	
医療費の事業者負担(円、\$)	
健康寿命と平均寿命の差(年齢)	
介護需給ギャップの解消	
介護人材の供給数(数)	
介護施設稼働率(%)	

労働災害・労働安全衛生の向上	
総災害度数率(TRIR)	
休業災害度数率(LTIR)	
安全衛生違反の件数(数)	
安全衛生違反の罰金額(円)	
データヘルスケアの推進	
病気検出率(%)	
特異度(見落とし率)(%)	
ヘルスケアに関するデータ(人数、期間)	
研究開発	
試験進捗度	
試験結果(Y/N)	
公的機関の承認(Y/N)	

[1] 健康寿命の算定方法は国ごとに異なるが、WHOや、厚生省がある。また厚生省の研究会等で見直されている。

ヘルスケア指標の活用例



経団連インパクト指標例を参考に、選択、配置することで革新技术のインパクトのフローや測定すべき指標などの把握の円滑化に資する

- インパクト指標例を適宜選び、配置することで、事業・イノベーションがより広く社会に貢献する流れを整理することができる。
- 例えば、遠隔医療サービスは、「遠隔地への効率的な医療サービスの提供」をもたらし、その効果は、直接的には「疾病による死傷者数」や「地方・離島・僻地への提供数」等に表示される。これに加えて、「疾病による死傷者数」は、「死傷者数」の全体の低下をもたらし、「健康寿命の延伸」や「医療費の削減」にも間接的に影響を与えることが期待される。

まとめ – エグゼクティブサマリーより

- 経団連はSociety 5.0の実現を通じた持続可能な資本主義の実践を目指す。
- そのためには、企業と投資家のサステナビリティに関するパーパス起点の対話を通じて双方の理解を深め、ビジネスモデルの変革や事業/イノベーションの展開、それらへの投資加速につなげることが重要である。
- 企業・投資家の対話には進展がみられる一方、サステナビリティに関する対話には、なおギャップがある。
- ギャップの原因の一つは、従来のESG投資のKPIが、サステナビリティの市場機会の創出等を十分捉える指標と言えないため、従来のESG投資のKPIを“一歩進めた”指標が必要となる。
- そこで本報告書では“インパクト指標”（事業や活動の結果として生じた社会的・環境的効果）に着目した。
- “インパクト指標”とともに、企業がパーパス起点としたビジネスモデルの提示や事業/イノベーションのストーリーを展開することで、サステナビリティの市場機会の創出等の説明や、建設的な対話の実現することが期待される。
- “インパクト指標”は、多様なステークホルダーに企業の取組みの意義を示すことができ、「持続可能な資本主義におけるステークホルダーとの共通言語」にもなりうる。
- 上記を踏まえて、本報告書では、インパクト指標の重要性や利点、具体的な活用例などを示すとともに、実践上の課題、対話の促進に向けた「インパクト指標例」を提示した。

【参考】 経団連における検討体制

検討体制

金融・資本市場委員会

委員長 太田 純（三井住友フィナンシャルグループ 社長）
 委員長 日比野 隆司（大和証券グループ 本社会長）
 委員長 林田 英治（JFEホールディングス 特別顧問）

建設的対話促進ワーキング・グループ

座長 銭谷 美幸（第一生命ホールディングス）

座長：銭谷美幸 第一生命ホールディングス(株)経営企画ユニットフェロー

アステラス製薬(株)
 アセットマネジメントOne(株)
 HRガバナンス・リーダーズ(株)
 ANAホールディングス(株)
 ENEOSホールディングス(株)
 (株)クボタ
 KDDI(株)
 ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント(株)
 JPMorgan・アセット・マネジメント(株)
 住友化学(株)
 Zホールディングス(株)
 (株)セブン&アイ・ホールディングス
 ソニーグループ(株)
 SOMPOホールディングス(株)
 大成建設(株)
 (株)大和証券グループ本社
 大和ハウス工業(株)
 東京海上ホールディングス(株)
 東京電力ホールディングス(株)

東レ(株)
 日本製鉄(株)
 日本生命保険(相)
 野村アセットマネジメント(株)
 (株)日立製作所
 富士通(株)
 ブラックロック・ジャパン(株)
 ブルームバーグ・エル・ピー
 (株)ベネッセホールディングス
 三井住友信託銀行(株)
 三井住友DSアセットマネジメント(株)
 三井物産(株)
 三井不動産(株)
 三菱重工業(株)
 三菱商事(株)
 三菱電機(株)
 (株)三菱UFJ銀行
 三菱UFJ信託銀行(株)
 (株)メルカリ

検討の経緯

事前勉強会および 計6回のWGを開催

21年10月28日
 事前勉強会
 講演：野村浩二 慶大教授

21年11月30日
 第1回WG
 講演：ブルームバーグ

22年2月3日
 第2回WG
 事例発表：KDDI／第一生命

22年2月28日
 第3回WG
 事例発表：大和ハウス工業
 ／ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント

22年3月25日
 第4回WG
 事例発表：JPMorgan・アセット・マネジメント

22年4月25日
 第5回WG
 （集中討議）

22年5月23日
 第6回WG
 講演：足達英一郎 日本総研理事