



# ステークホルダー資本主義に求められる ESG経営の実現に向けて

～日本企業の非財務情報活用の実態を調査～

一般社団法人日本CFO協会との共同調査

2021年4月21日

 **ABeam**  
Consulting®

# 本調査資料の構成

1. 今回の調査背景と弊社課題意識
2. 調査結果
  1. 「非財務情報活用」の重要性
  2. 非財務情報の管理状況
  3. 真の統合型ESG経営の推進者
3. 「真の統合型ESG経営」の実現に向けて

# 1. 今回の調査背景と弊社課題意識

# これまでも取り上げられてきた「ESGと経営の融合」

ESGは企業価値の源泉であり、企業自身の持続的発展に向けた重要経営課題の1つ  
以前からこのように位置づけられつつも、日本企業の「ESG経営実現」には課題が多いのが現状

社会経済環境変化を  
見据えた  
バックカスティング

企業理念や  
コアコンピテンシーの  
定義と浸透

中長期ビジョンに則った  
ESG経営実践

ESG推進が生み出す  
価値をステークホルダーから  
認識されづらい

ESG推進に  
異議が出る場合がある

社内での自分ゴト化が  
進まず  
活動推進に支障が出る

**ESG活動の成果が「実証」されておらず、  
その価値が「顕在化」されていない**

**→外部訴求力不足、非財務を含めた選択と集中の未実現**

# これからの企業が目指すべきは「真の統合型ESG経営」

企業のESG活動が、どの程度企業価値向上に寄与しているかを『実証』  
企業価値の構成要素のうち、非財務情報が占めている「潜在的な価値」を『顕在化』

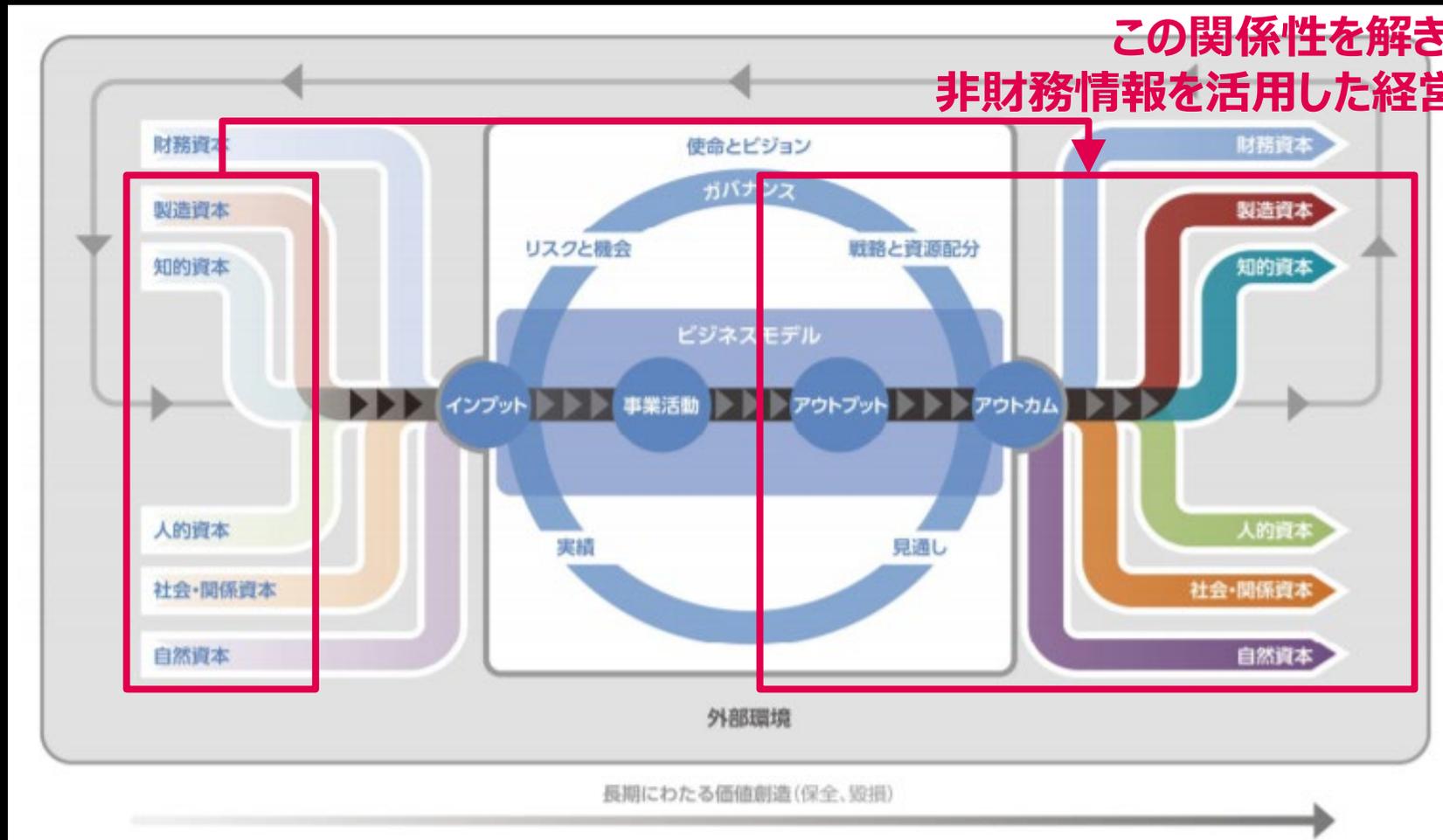
**企業には、非財務情報をも活用した意思決定が必要**



# 「真の統合型ESG経営」に向けスタートを切る企業が増加

「真の統合型ESG経営」を目指し、まずは自社のESG活動と企業価値との関係性を探る  
そのスタートを切る企業が、コロナ禍で増加中

## 価値創造プロセス



この関係性を解き明かし、  
非財務情報を活用した経営管理の礎を構築

# スタートを切った先進企業でも抱える壁

自社のESG活動と企業価値との関係性を探り経営管理に活用する  
果たして実現可能なのか？その理解を浸透させ、必要なESGデータを確保する部分は困難な壁も存在

「真の統合型ESG経営」発想  
重要性の壁

要請対応→企業意志発信へ  
推進者の壁

「ESGデータ」確保  
収集・管理の壁

日本企業が「真の統合型ESG経営」に舵を切ることが出来る状態なのか  
非財務情報活用への実態を調査

# 本調査における弊社の仮説

## 壁

「真の統合型  
ESG経営」発想  
重要性の壁

「ESGデータ」  
確保  
収集・管理の壁

要請対応→企業  
意志発信へ  
推進者の壁

## 調査項目

### 調査 1

#### 「非財務情報活用」の重要性

「ESGと企業価値・財務を紐づけた経営管理」を重視し、打ち手を講じているか？

### 調査 2

#### 非財務情報の管理状況

定量的にESG情報を管理し、データを活用できる状態にあるか？

### 調査 3

#### 真の統合型ESG経営の推進者

統合型ESG経営は誰が率いるべきか？

## 弊社の仮説

大企業ほど、一通りのESG対応は実施済みであり、次ステップとして「真の統合型ESG経営」に向けた取り組みに着手していると推察  
とはいえ、価値創造プロセスの展開など定性的なコミットメントに留まっており、ESGデータを活用した経営管理や意識決定の実現には至っていないのではないか

「真の統合型ESG経営」を目指し、活動を進めているような先進企業群であってもESGデータは社内複数部門に跨り、非システム管理状態と推察  
一方、先進企業のごく一部では、システム管理や外部データソース活用などの検討段階にあるのではないか

「真の統合型ESG経営」の旗振りには、CEOの明確な意志とコミットメントが欠かせない一方、現実的に推進を担うべきはいずれのCxOが適任か不明瞭な状態と推察

# 調査概要

- テーマ : ステークホルダー資本主義に求められる、ESG経営の実現に向けて  
～日本企業の非財務情報活用の実態を調査～
- 調査実施 : 一般社団法人日本CFO協会
- 調査対象 : 日本CFO協会会員を主体とした日本企業のCFOおよび経理・財務・経企管理職
- 調査方法 : オンライン上でのアンケート調査
- 有効回答数 : 249社
- 調査期間 : 2021年3月15日～2021年3月31日

## 2. 調査結果

### 1. 「非財務情報活用」の重要性

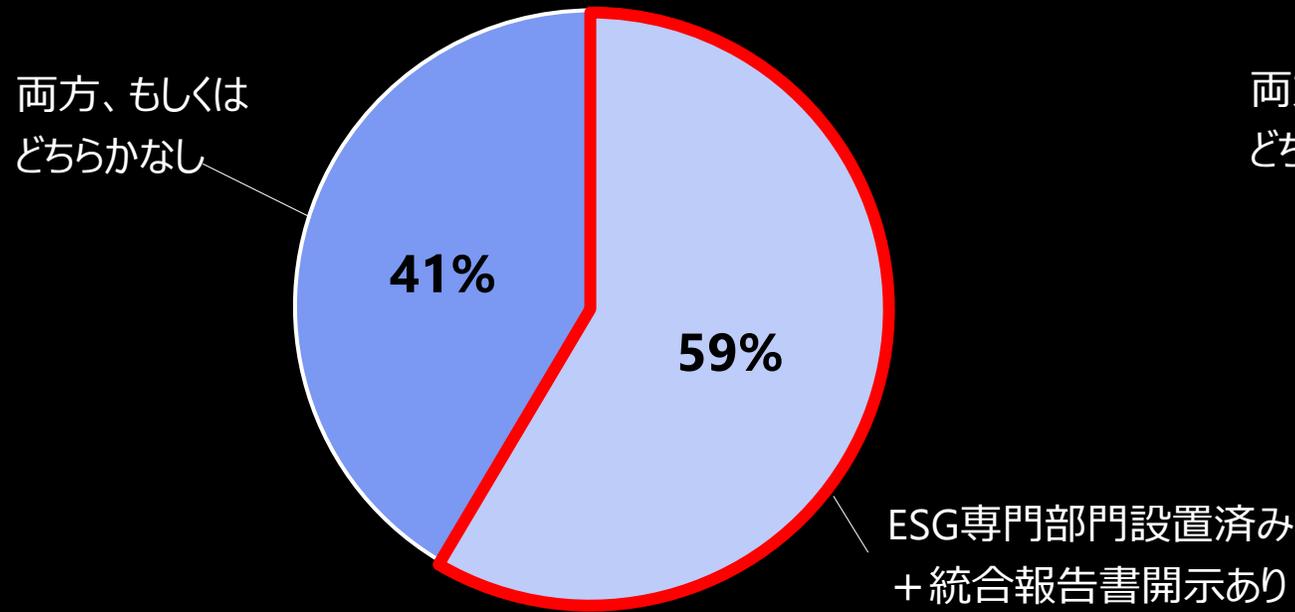
#### 弊社の仮説

- ① 大企業ほど、一通りのESG対応は実施済み
- ② 次のステップとして「真の統合型ESG経営」に向けた取り組みに着手している
- ③ しかし、価値創造プロセスの展開など定性的なコミットメントに留まっており、ESGデータを活用した経営管理や意識決定の実現には至っていない

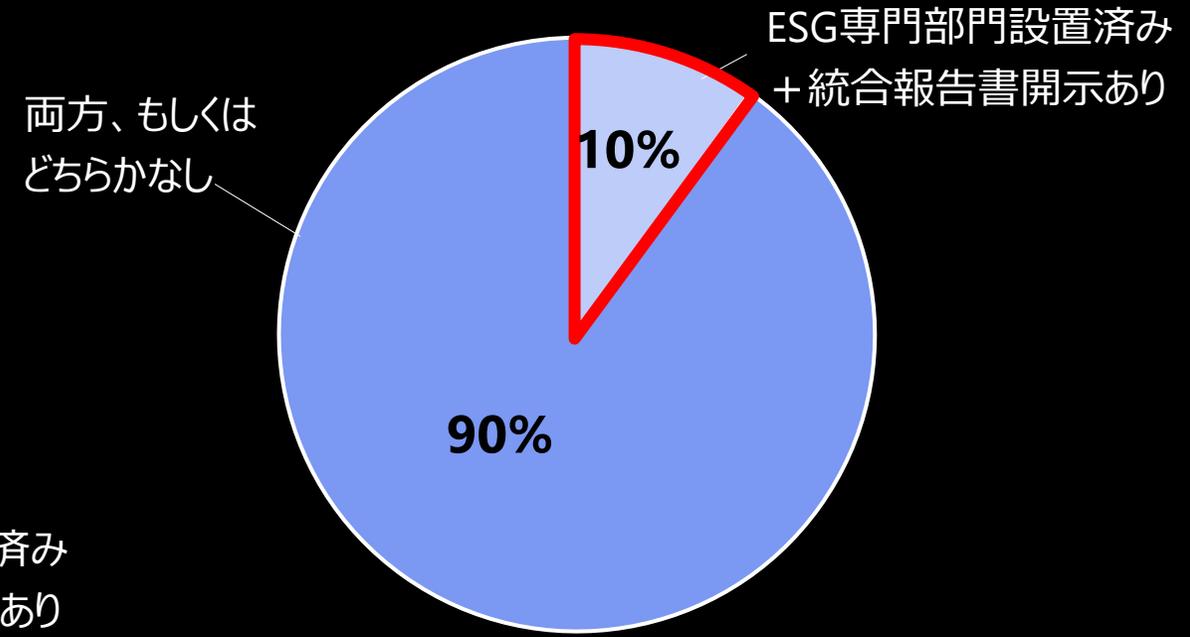
- 投資家をはじめとする外部からの要請が多い大規模な企業ほど、ESGに対する意識を高めており、59%の企業でESG専門部門を設置し、統合報告書を開示している。

## 1. ESG専門部門を設置しているか？ 統合報告書を開示しているか？

n=76、対象：従業員5,000人以上の企業



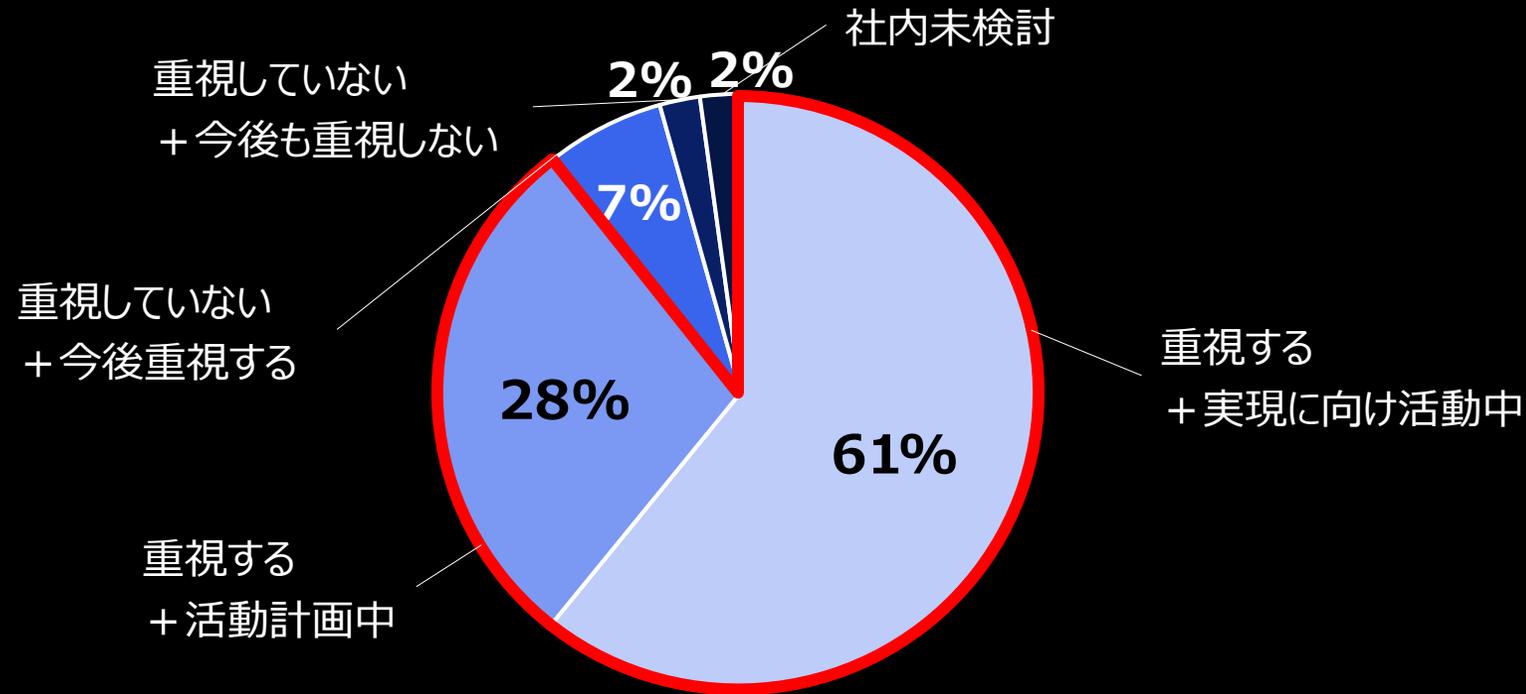
n=173、対象：従業員5,000人未満の企業



- ESG対応を進めている企業のうち89%が、ESG関連情報と企業価値・財務情報を紐づけて経営管理をする「非財務情報活用」を重視している。

## 2. 「非財務情報活用」を重視しているか？

n=48、対象：ESG専門部門設置済み、統合報告書開示ありの企業

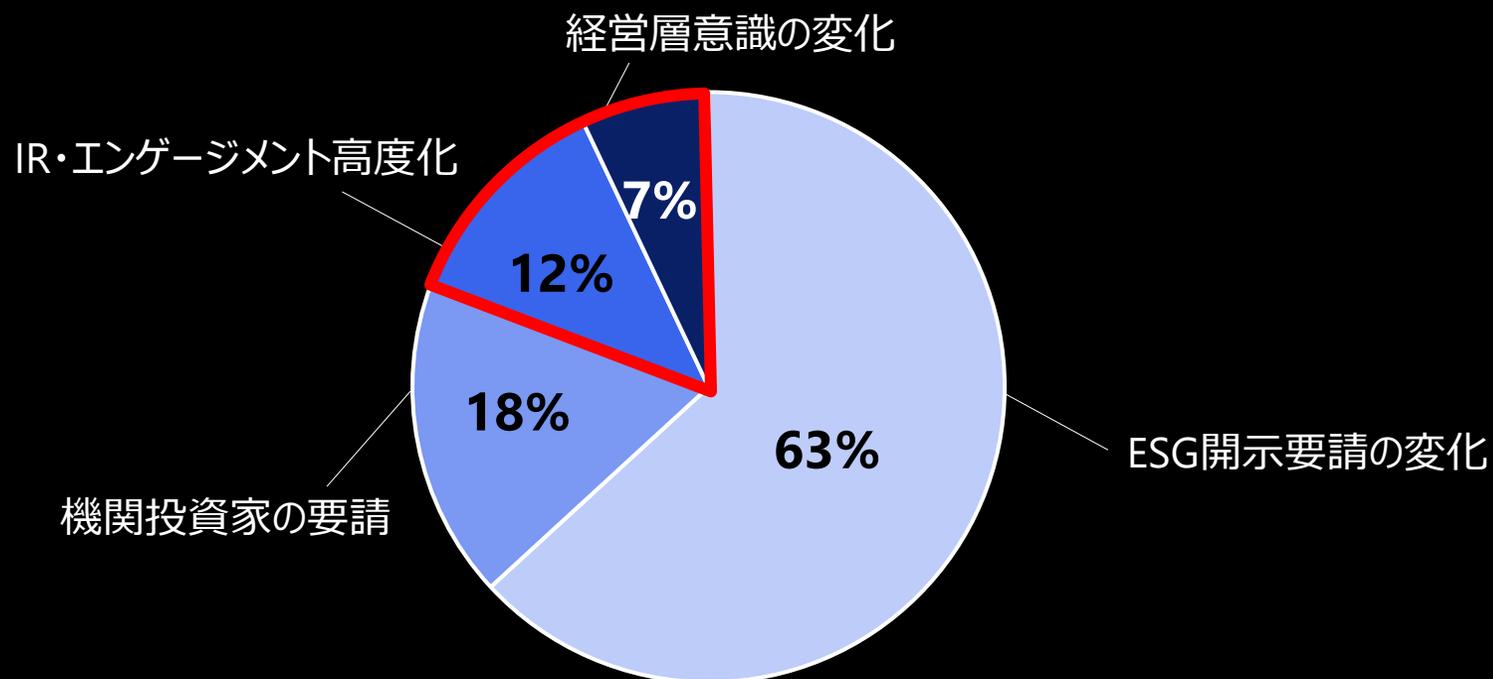


# 「非財務情報活用」を重視する理由に企業内部の変革も

- 「非財務情報活用」を重視する理由は、開示要請や機関投資家の外部要請対応だけでなく、IR・エンゲージメント高度化や経営層意識の変化なども19%を占めており、企業内部の変革が現れている。

## 3. なぜ「非財務情報活用」を重視しているのか？

n=41、対象：ESG専門部門設置済み、統合報告書開示あり、「非財務情報活用」を重視する企業

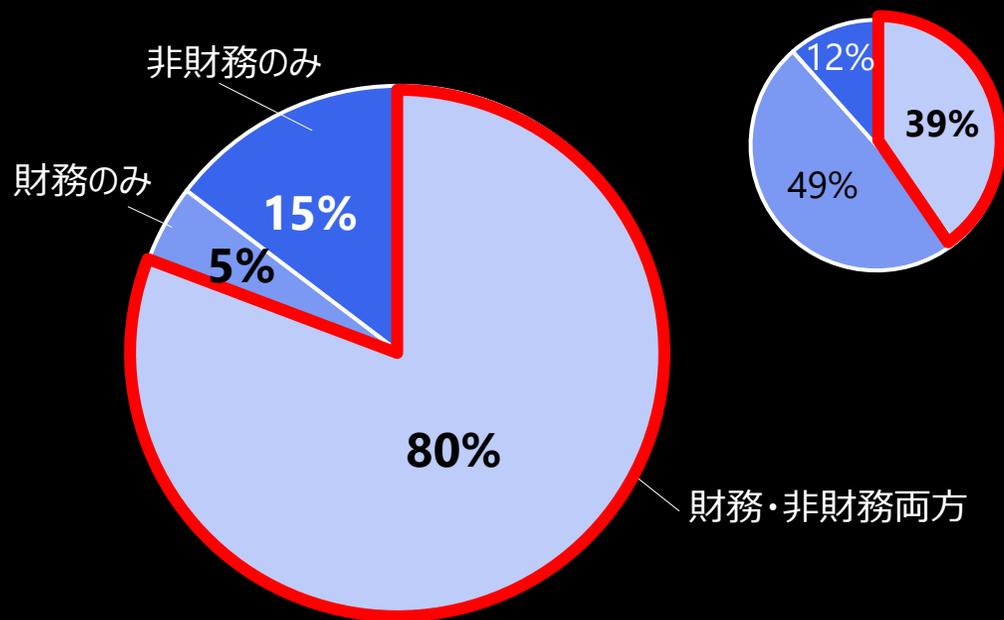


- 「非財務情報活用」を重視する企業の80%が統合報告書で財務・非財務両方の内容を開示、68%が価値創造プロセスを掲載しており、すでに統合型ESG経営を意識した動きを始めている。

## 4. 統合報告書の開示内容は何か？

n=41、対象：ESG専門部門設置済み、統合報告書開示あり、「非財務情報活用」を重視する企業

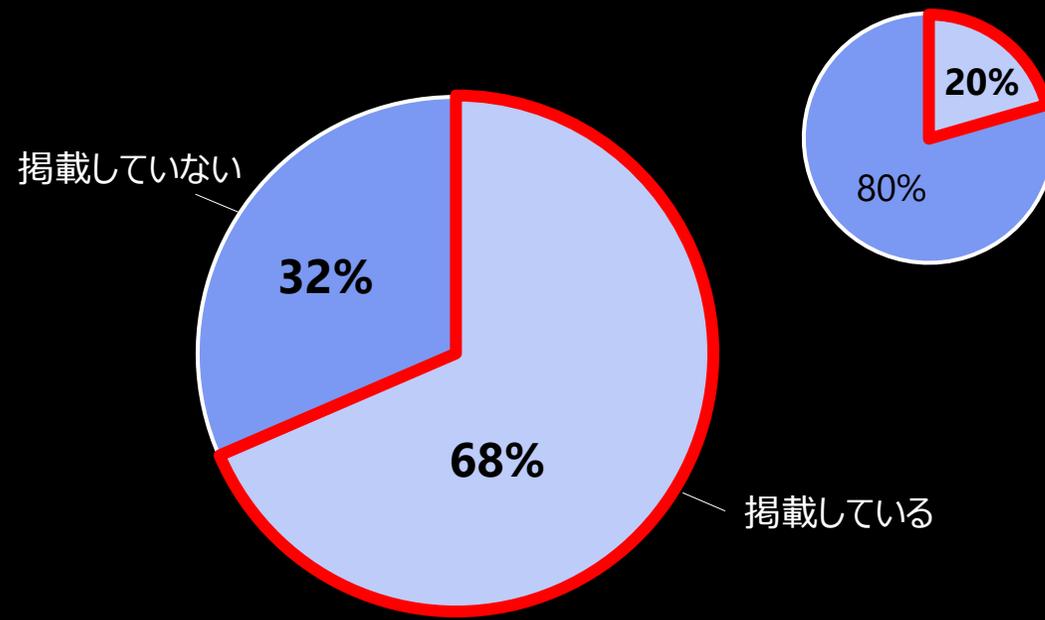
n=200、対象 = 全回答企業



## 5. 価値創造プロセスを掲載しているか？

n=41、対象：ESG専門部門設置済み、統合報告書開示あり、「非財務情報活用」を重視する企業

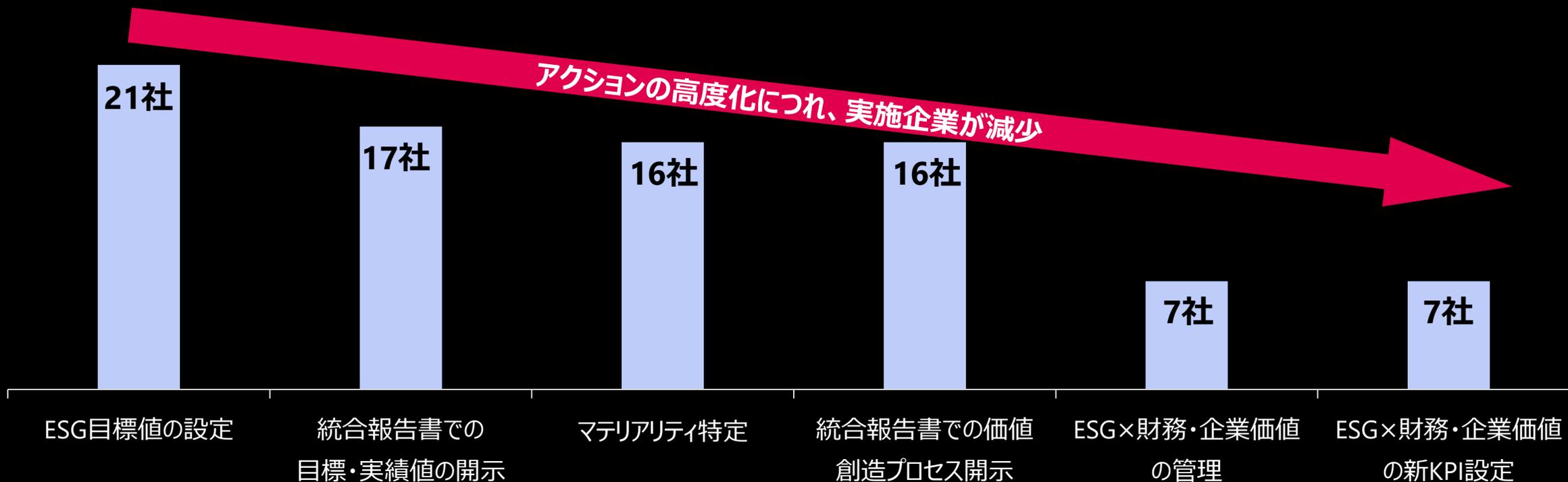
n=200、対象 = 全回答企業



- 「真の統合型ESG経営」を実現するためには、さらに下図のようなアクションが必要となる。「非財務情報活用」を重視する企業でも実施できているアクションは未だ少なく、高度な内容になるほど実施できている企業はわずかとなる。

## 6. 非財務情報活用に向け、実施中の活動は何か？

複数回答可、n=41、対象：ESG専門部門設置済み、統合報告書開示あり、「非財務情報活用」を重視する企業

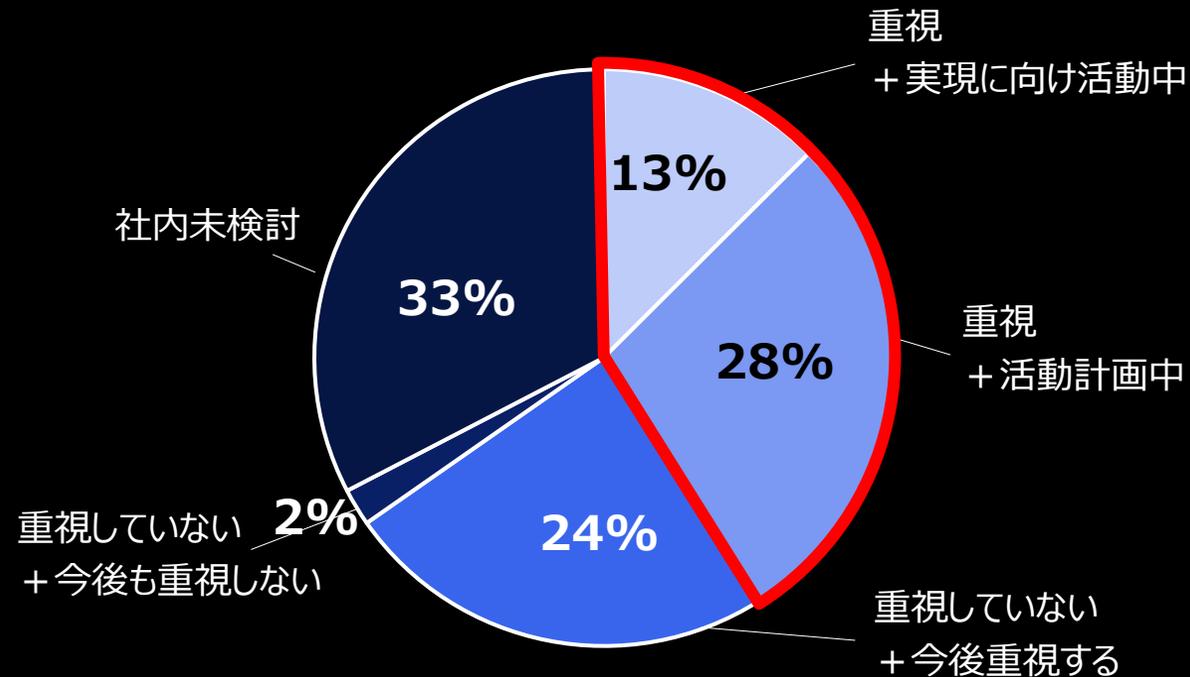


# ESG対応が遅れている企業は、「非財務情報活用」の重視はこれから

- ESG対応を進めている企業のうち89%が、「非財務情報活用」を重視するとした一方で、ESG専門部門未設置、もしくは統合報告書が未開示の、ESG対応が遅れている企業では重視するとした回答が41%のみであった。

## 7. 「非財務情報活用」を重視しているか？

n=138、対象：ESG専門部門設置なし、もしくは統合報告書開示なしの企業



# 弊社の仮説と調査結果まとめ：調査1

## 調査項目

## 弊社の仮説

## 仮説と調査結果の一致

### 調査1 「非財務情報活用」 の重要性

① 大企業ほど、一通りのESG対応は実施済み



② 次ステップとして「真の統合型ESG経営」に向けた取り組みに着手している



③ しかし、価値創造プロセスの展開など定性的なコミットメントに留まっており、ESGデータを活用した経営管理や意識決定の実現には至っていない



ESG対応を実施している企業でも、ESGデータ活用のアクションには至っていないが、一部の先進企業では、ESG×財務・企業価値の管理や新KPI設定を始めており、「真の統合型ESG経営」実現に向けて動いている

## 2. 調査結果

### 2. 非財務情報の管理状況

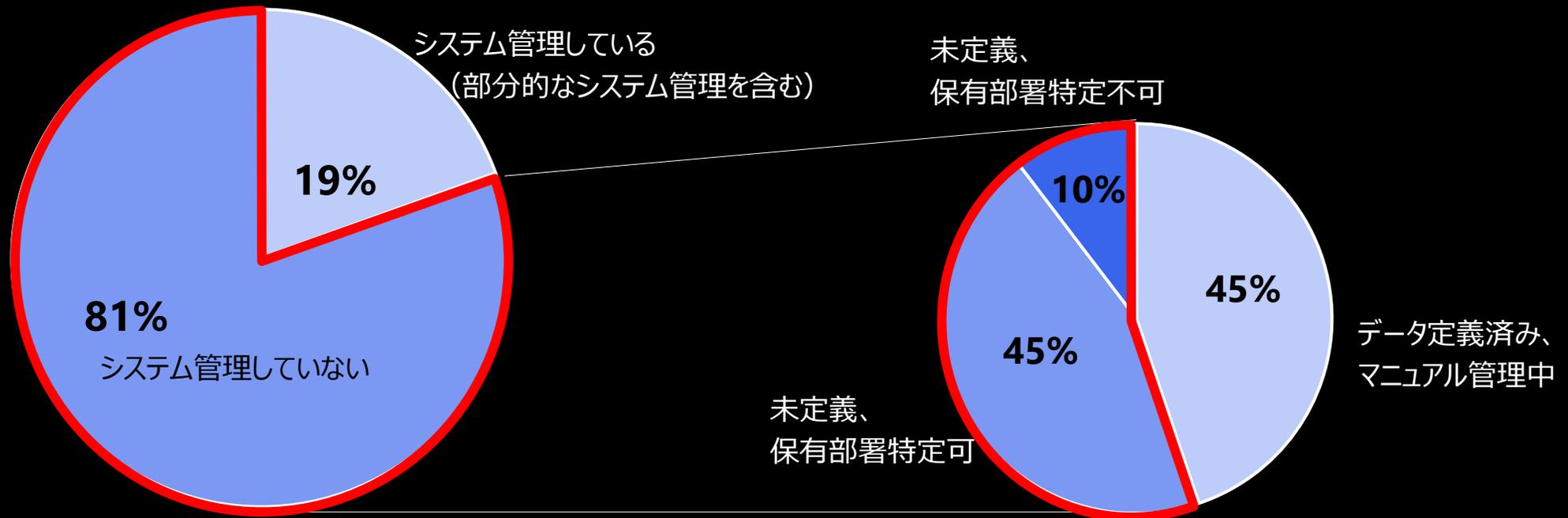
#### 弊社の仮説

- ④ 「真の統合型ESG経営」を目指し、活動を進めている先進企業群でもESGデータは非システム管理
- ⑤ 一方、先進企業のごく一部では、システム管理や外部データソース活用などの検討段階にある

- 「非財務情報活用」を重視・活動している企業でも、81%は非財務情報（= ESGデータ）をシステム管理できておらず、そのうち55%はデータ定義が未済、社内に散在している。

## 8. 非財務情報をシステム管理できているか？

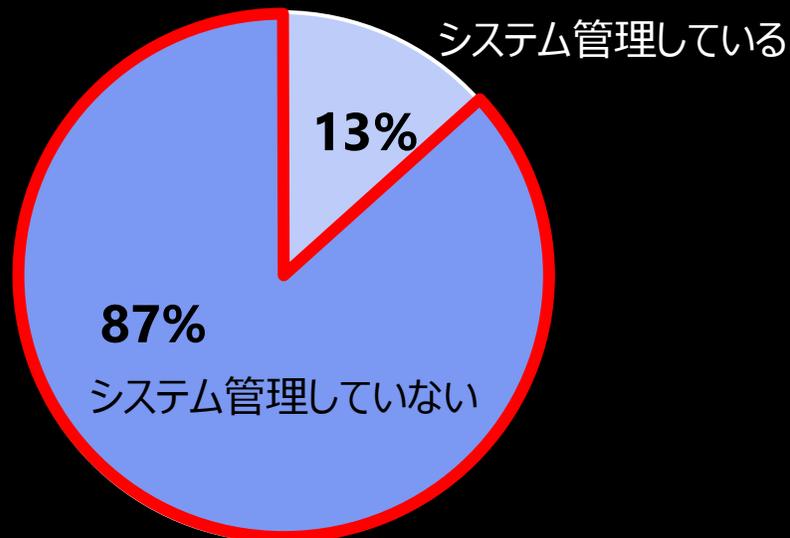
n=36、対象：「非財務情報活用」を重視、実現に向けて活動している企業



- 高度なアクションを始めている先進企業でも、ESGデータをシステム管理している企業は少数。ただし、外部のデータソース・プラットフォームを利用/検討している企業の割合は多く、「真の統合型ESG経営」実現に向けて、ESGデータの管理・活用は必須だと考えられる。

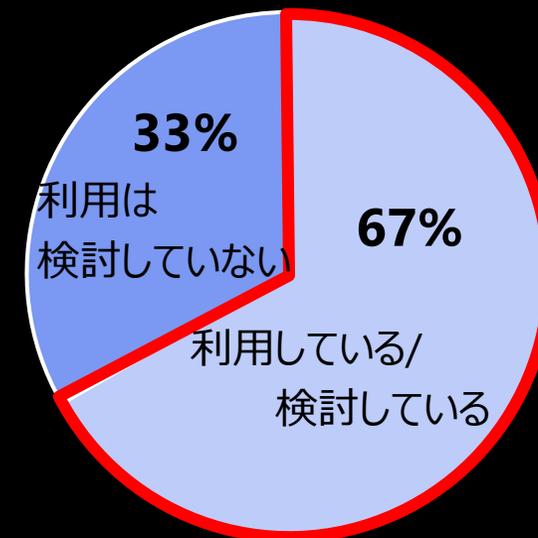
## 9. 非財務情報をシステム管理できているか？

n=15、対象：「非財務情報活用」を重視、実現に向けて活動している、ESG×企業価値の管理/KPI設定実施企業



## 10. 外部のデータソース利用を検討しているか？

n=15、対象：「非財務情報活用」を重視、実現に向けて活動している、ESG×企業価値の管理/KPI設定実施企業

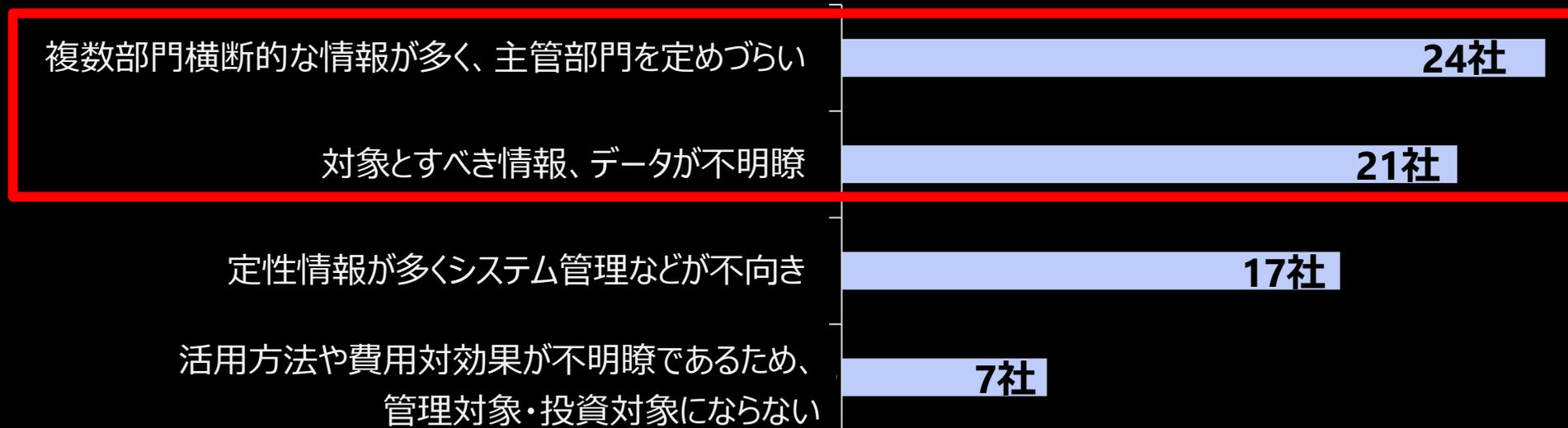


# 管理業務を構築することが、ESGデータ管理の実現につながる

- ESGデータの管理にあたっては、技術的な課題よりも、対象データの選定や主管部門の決定といった管理の在り方に関する課題が多数。
- ESGデータが広範であるために、管理業務の構築に踏み切れていない。

## 11. 非財務情報管理にあたり、何が障壁となるか？

複数回答可、n=41、対象：ESG専門部門設置済み、統合報告書開示あり、「非財務情報活用」を重視する企業



# 弊社の仮説と調査結果まとめ：調査2

## 調査項目

## 弊社の仮説

## 仮説と調査結果の一致

### 調査2 非財務情報の 管理状況

④ 「真の統合型ESG経営」を目指し、活動を進めている先進企業群でもESGデータは非システム管理



⑤ 一方、先進企業のごく一部では、システム管理や外部データソース活用などの検討段階にある



## 2. 調査結果

### 3. 真の統合型ESG経営の推進者

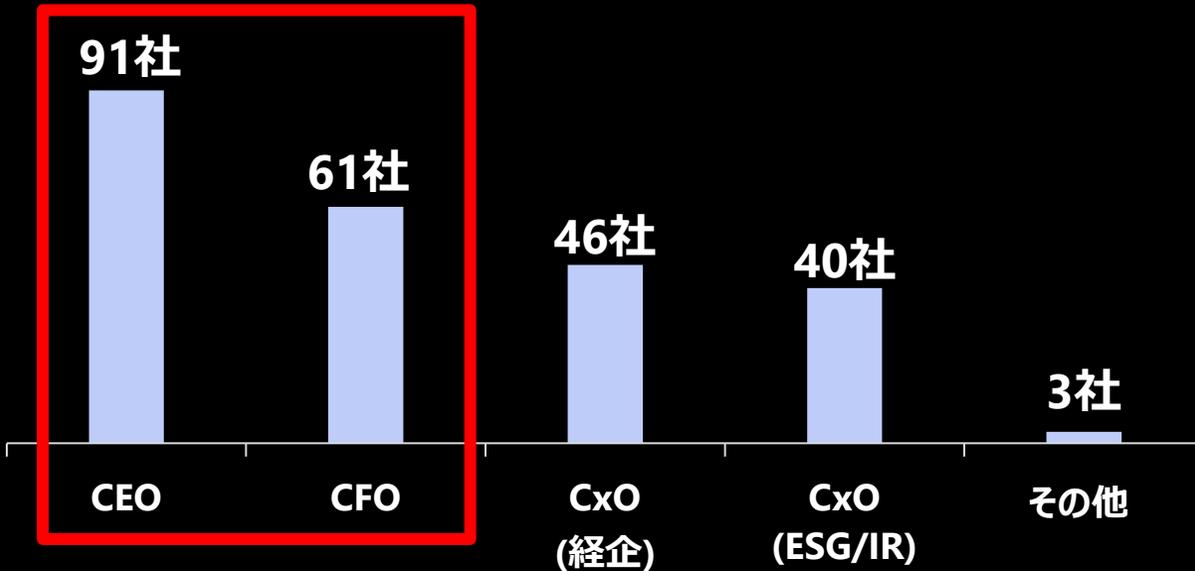
#### 弊社の仮説

- ⑥ 「真の統合型ESG経営」の旗振りにはCEOの明確な意志とコミットメントが欠かせない
- ⑦ 一方、現実的に推進を担うべきはいずれのCxOが適任か不明瞭

- 回答企業全体、高度なアクションを始めている先進企業ともに、CEOが「非財務情報活用」の検討をリードすべきとされ、CEOの明確な意志とコミットメントが求められている。
- CEO以外では、ステークホルダーへの説明責任という面で深く関わるCFOへの期待が高まっている。

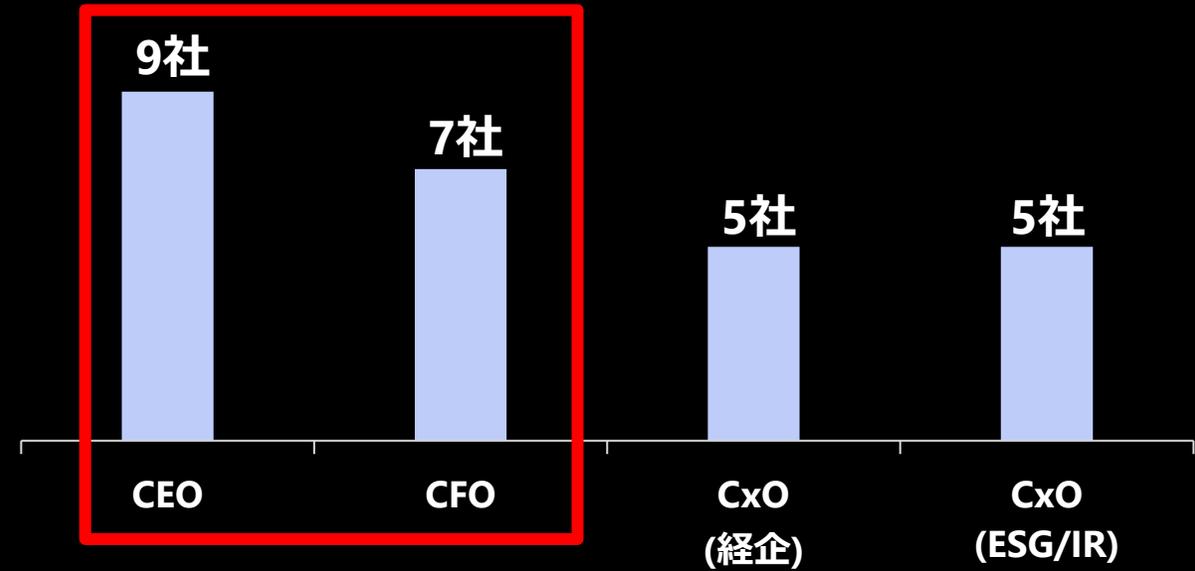
## 12. 「非財務情報活用」検討をリードすべき役職者は? (全回答企業)

複数回答可、n=158、対象：全回答企業



## 13. 「非財務情報活用」検討をリードすべき役職者は? (先進企業)

複数回答可、n=15、対象：「非財務情報活用」を重視、実現に向けて活動している、ESG×企業価値の管理/KPI設定実施企業



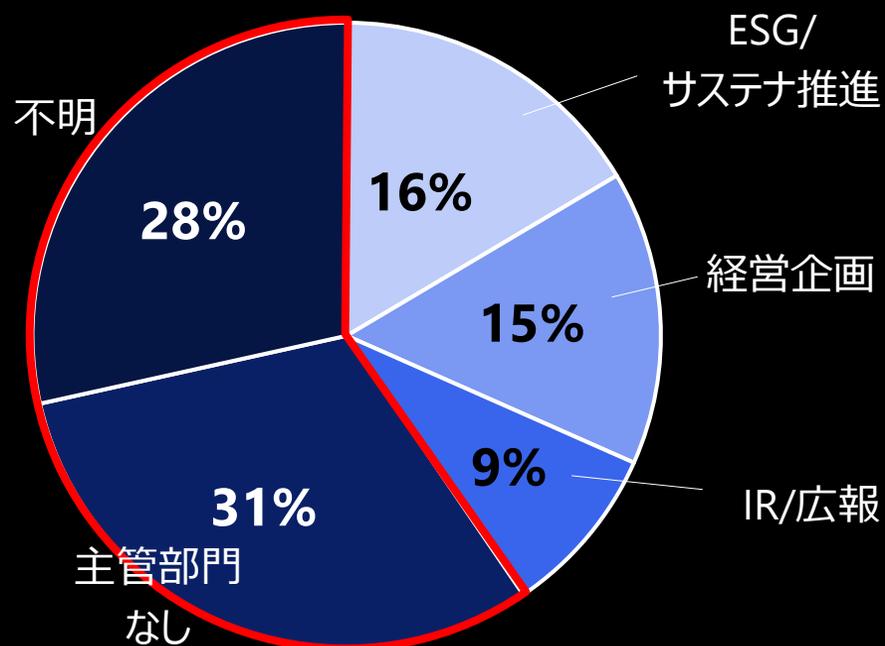
# ESGデータの管理主体は定まらない企業が大半

- 回答企業全体で見ると、ESGデータの管理は6割近くで主管部門が存在しないか不明であった。
- 一方、先進企業では7割以上で主管部門が明確に定まっており、推進者であるCEO、CFOとの連携が求められる。

## 13. 非財務情報はどの部門が管理しているか？

### (全回答企業)

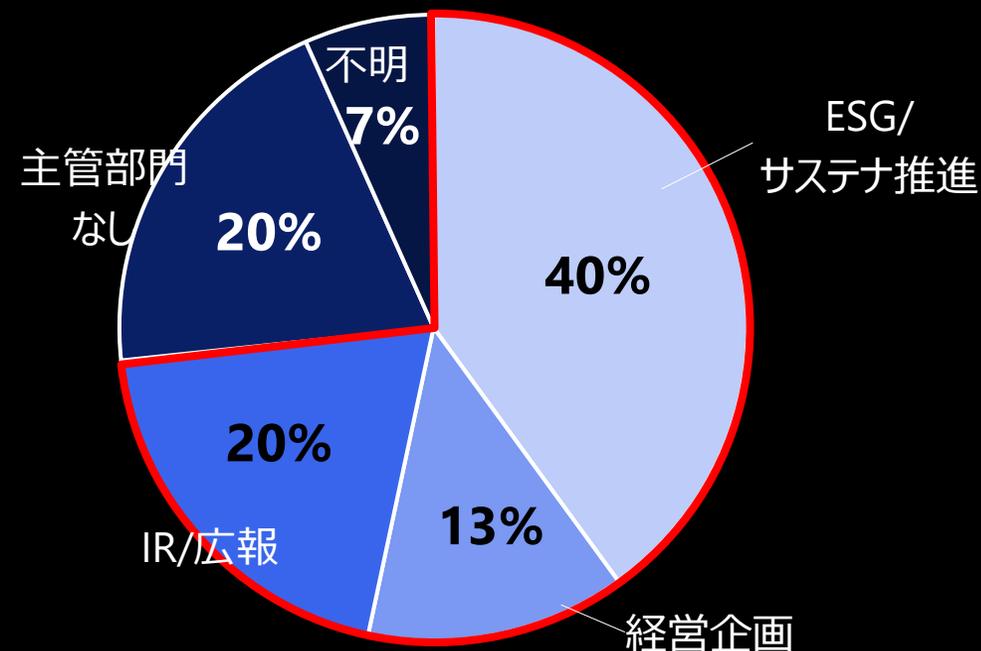
n=158、対象：全回答企業



## 14. 非財務情報はどの部門が管理しているか？

### (先進企業)

複数回答可、n=15、対象：「非財務情報活用」を重視、実現に向けて活動している、ESG×企業価値の管理/KPI設定実施企業



# 弊社の仮説と調査結果まとめ：調査3

## 調査項目

## 弊社の仮説

## 仮説と調査結果の一致

### 調査3 真の統合型 ESG経営の推進者

⑥ 「真の統合型ESG経営」の旗振りにはCEOの明確な意志とコミットメントが欠かせない



⑦ 一方、現実的に推進を担うべきはいずれのCxOが適任か不明瞭



CEOに次いで、ESG/IR/経営企画などの担当CxOよりも、CFOが推進を担うべきとする企業が多い

# 調査結果の振り返り

## 調査項目

## 弊社仮説と調査結果

調査 1  
「非財務情報活用」  
の重要性

- ① 大企業ほど、一通りのESG対応は実施済み
- ② 次ステップとして「真の統合型ESG経営」に向けた取り組みに着手している
- ③ しかし、価値創造プロセスの展開など定性的なコミットメントに留まっており、ESGデータを活用した経営管理や意識決定の実現には至っていない



これまでESG対応を進めてきた企業程、「真の統合型ESG経営」の重要性を認識している  
一方、そのような先進企業でも、ESGデータをフル活用した経営管理は実現できていない

「真の統合型ESG経営」発想  
重要性の壁が根強く存在

調査 2  
非財務情報の  
管理状況

- ④ 「真の統合型ESG経営」を目指し、活動を進めている先進企業群でもESGデータは非システム管理
- ⑤ 一方、先進企業のごく一部では、システム管理や外部データソース活用などの検討段階にある



ESGデータは社内に散在、非システム管理

「ESGデータ」確保  
収集・管理の壁が根強く存在

調査 3  
真の統合型  
ESG経営の推進者

- ⑥ 「真の統合型ESG経営」の旗振りにはCEOの明確な意志とコミットメントが欠かせない
- ⑦ 一方、現実的に推進を担うべきはいずれのCxOが適任か不明瞭



CEOの意志+CFOやCxOによる推進に期待

要請対応→企業意志発信へ  
推進者は定めつつあるが、実行に至らず

### 3. 「真の統合型ESG経営」の実現に向けて

# 弊社の主張：3つの壁を打破するための要諦

調査結果より「3つの壁」は根強く存在していることが判明

一方で、3つの壁を打破すべく要諦となるのは3点！ここを押さえることで「真の統合型ESG経営」が現実

<b>調査 1</b> 「非財務情報活用」 の重要性	これまでESG対応を進めてきた企業程、 「真の統合型ESG経営」の重要性を認識している 一方、そのような先進企業でも、ESGデータをフル活用した 経営管理は実現できていない <b>「真の統合型ESG経営」発想 重要性の壁が根強く存在</b>
<b>調査 2</b> 非財務情報の 管理状況	ESGデータは社内に散在、非システム管理 <b>「ESGデータ」確保 収集・管理の壁が根強く存在</b>
<b>調査 3</b> 真の統合型 ESG経営の推進者	CEOの意志+CFOやCxOによる推進に期待 <b>要請対応→企業意志発信へ 推進者は定めつつあるが、実行に至らず</b>

■【意識変化】  
ESGデータは社内に存在し、ESGと企業価値の関係性は把握可能であること&外部ステークホルダーの期待値を正しく認識する必要あり

■【ロードマップの可視化】  
真の統合型ESG経営の実現に向けたStep by stepのロードマップを策定する必要あり

■【CxOの強力なリーダーシップ】  
CEO・CFOを中心とした強いリーダーシップで  
全社横連携で推進する必要あり

# 実は日本企業は、多様なESGデータを保有している事が多い

ESGデータが管理されていない、保有状況が見えないと捉えているが  
企業の開示情報から取得できるだけでも多種多様なESGデータが眠っている

これはESG活動と企業価値との関係性を探る上で十分なボリュームであることが多い

データ区分と例	企業A	企業B	企業C	企業D	企業E	企業F
<b>E</b>  CO2排出量 再エネ発電量 廃プラ削減量	46種	56種	9種	105種	121種	262種
<b>S</b>  女性比率 人材開発時間 従業員満足度	130種	124種	60種	127種	88種	224種
<b>G</b>  特許数 内部通報件数 社外取締役比率	32種	35種	12種	45種	17種	34種

# CEOがステークホルダーのリアルな考えを理解

最先端企業ではCEOこそが「真の統合型ESG経営」の重要性を認識している

加えて、「ステークホルダーは非財務情報活用により、ESG活動と企業価値の価値関連性を**企業なりに理解し説明**することを求めている」ことを理解し、自社オリジナルの見解を導出するよう注力



「ESG取り組みを推進している」だけでなく、  
「ESGがどのような道筋を経て企業価値に寄与しているのか」**企業としての理解を説明**すべき



ESG活動の価値評価については  
企業・ステークホルダーが  
**それぞれの見解をぶつける**べき

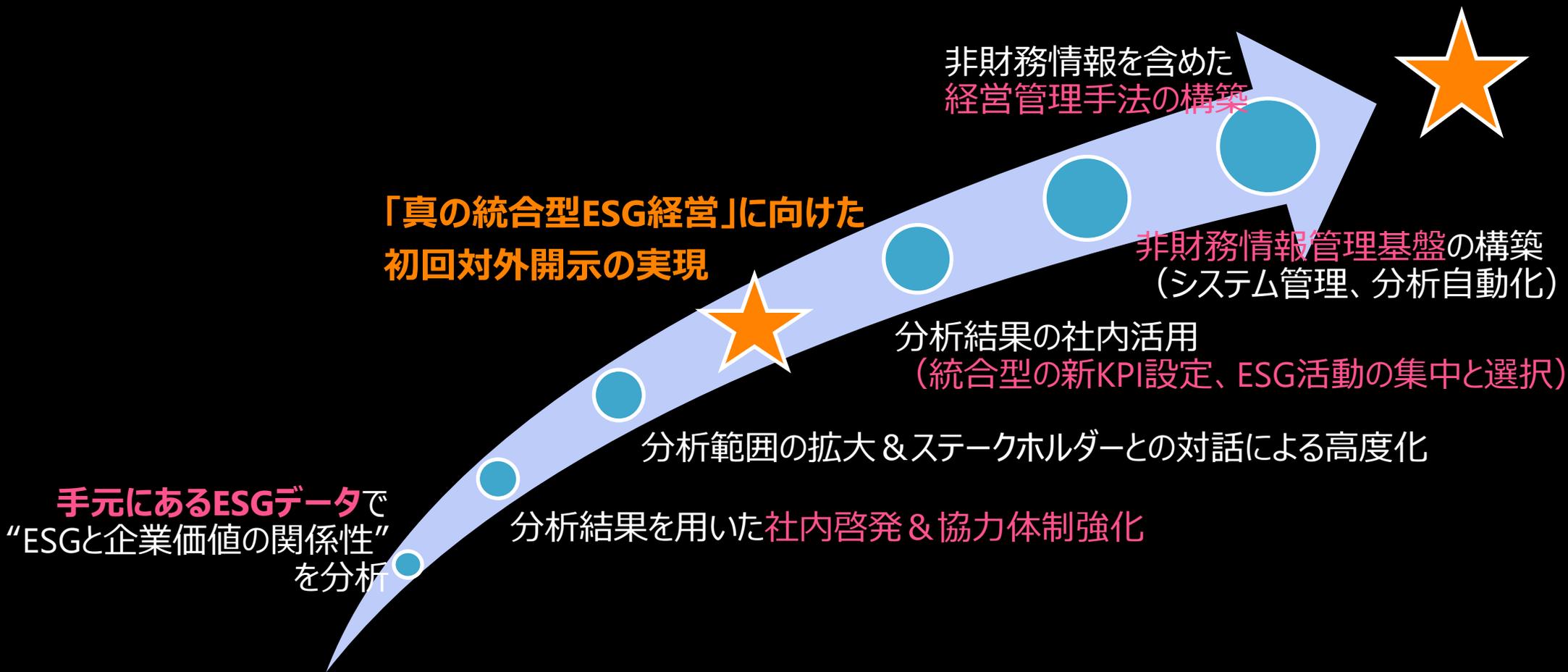
ESG活動が自社の持続的な成長に対して  
どのようなインパクトを及ぼしているのか  
**自社なりに説明**して欲しい

企業とステークホルダー**各々の見解を、  
建設的な対話**を通して  
すり合わせていきたい

# スモールスタートから変革実現へ

「真の統合型ESG経営」の実現に向け、段階的に非財務情報活用を具現化する好事例が増加中

## 真の統合型ESG経営の実現



# データ収集の課題克服事例

データ収集が困難、不可能とイメージする企業は多いが一方で、データ収集における課題を克服しながら推進している事例が増えている

## 対象データの特定

### 課題①

ESGデータとはどのようなデータかイメージがつかない

### 克服事例①

先進企業で確認されたESGと企業価値の関係性をベースに、収集すべきデータを特定

## データ所在の特定

### 課題②

自社におけるデータ有無、主管部門などが不明

### 克服事例②

先進企業のESGデータリストをベースに、収集すべきデータの主管部門を特定

## データ収集

### 課題③

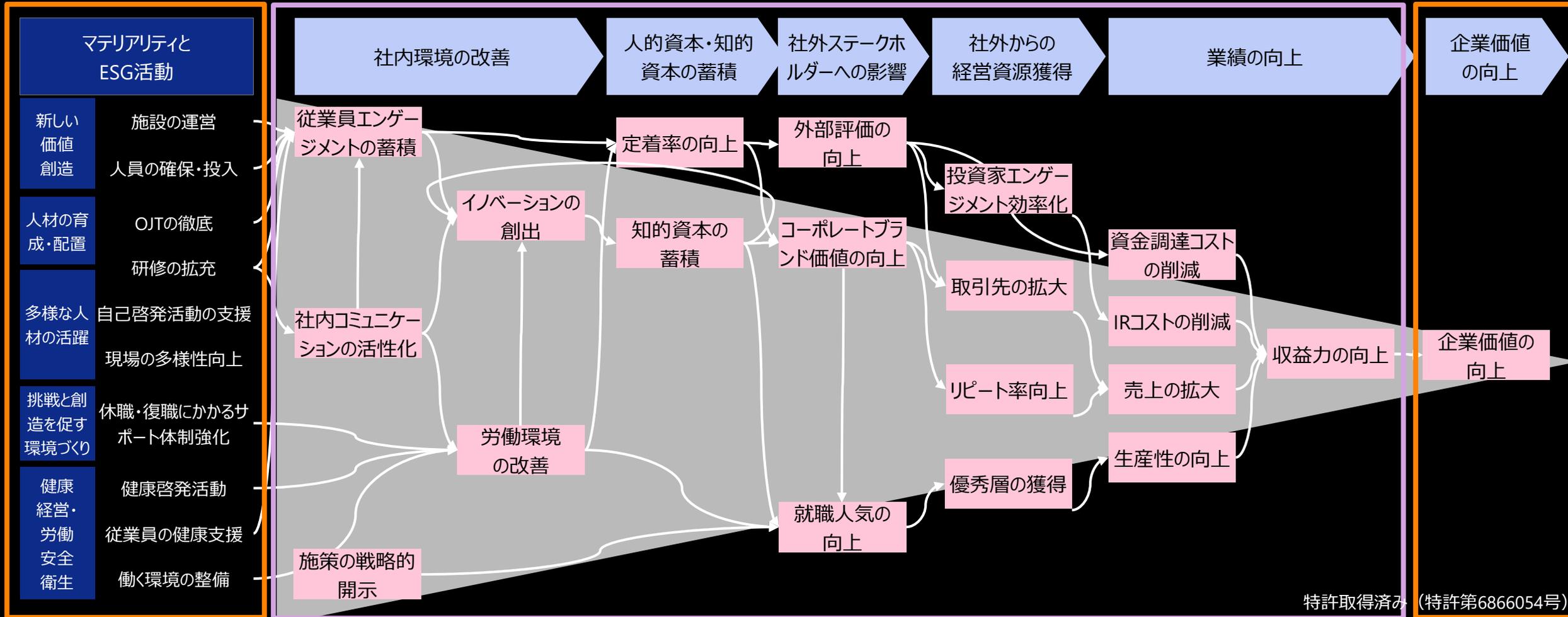
社内各部署の協力を仰ぎデータ提供を受けるのが困難

### 克服事例③

自社のESGと企業価値との関係性仮説を現場巻き込み型で策定

# 手元にあるESGデータで“ESGと企業価値の関係性”を分析

ESGと企業価値、その直接的な関係性だけでなく、企業価値向上に向けた道筋までも明らかにする  
 このようなスタートを切る企業事例が増えている



特許取得済み (特許第6866054号)

# Conclusion

最先端企業は3つの壁を乗り越えつつある

日本企業の「真の統合型ESG経営」は、そこまで進化しており、かつ現在進行形

**3つの壁を打ち破る要諦は、「意識変化」「ロードマップ」「リーダーシップ」の3点 具体的には・・・**

- ✓ 「重要性の壁」には、スモールスタートを切ることが重要！  
まずは手元のESGデータで“ESGと企業価値の関係性”を分析し、Step by stepで変革を実現
- ✓ 「収集・管理の壁」には、自社のESGデータ量を把握することが重要！  
実は多くのESGデータが眠っており、かつ、それを引き出す手立ては最先端企業が実践済み
- ✓ 「推進者の壁」には、CEOに正しい外部の期待値を把握してもらうことが重要！

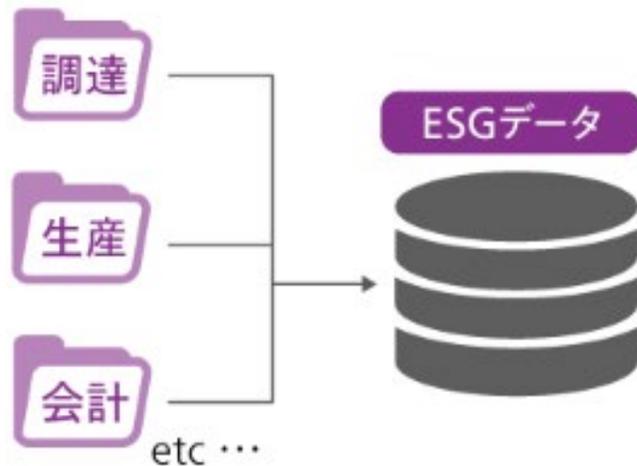
**壁を打破しながら、1歩ずつ「真の統合型ESG経営」に向けて変革をすることで  
非財務情報をもフル活用した経営管理・意志決定が可能となり、  
企業価値の向上と企業の持続的成長を実現できる**

# ABeam Digital ESG Platform

## ABeam Digital ESG Platform

### Digital ESG Data Connection

「ESGデータ」を  
収集する仕組みを構築



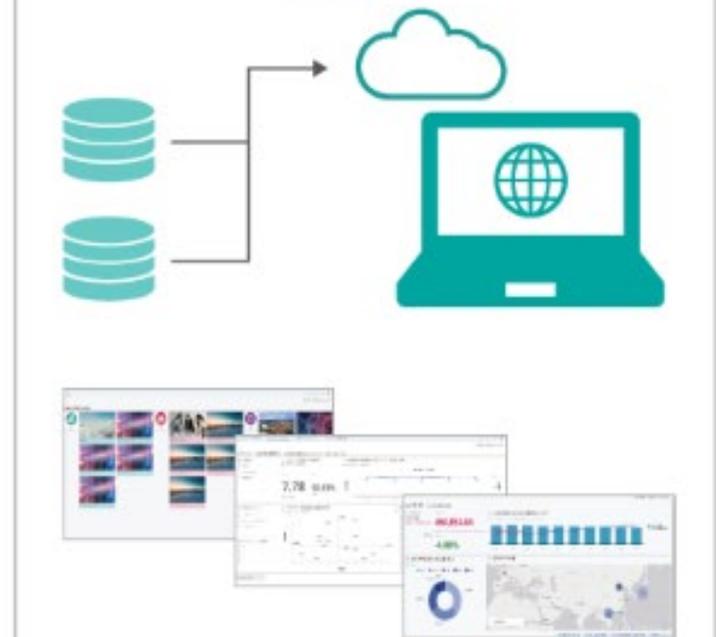
### Digital ESG Data Analytics

「経営に寄与するESG」を  
測定するための分析



### Digital ESG Cockpit

「ESGデータ」を  
可視化



**Appendix**



# 調査対象（回答企業）

- 回答企業の業種は製造業が41%と多く、売上規模が5,000億円以上の企業は22%である。

図1：業種

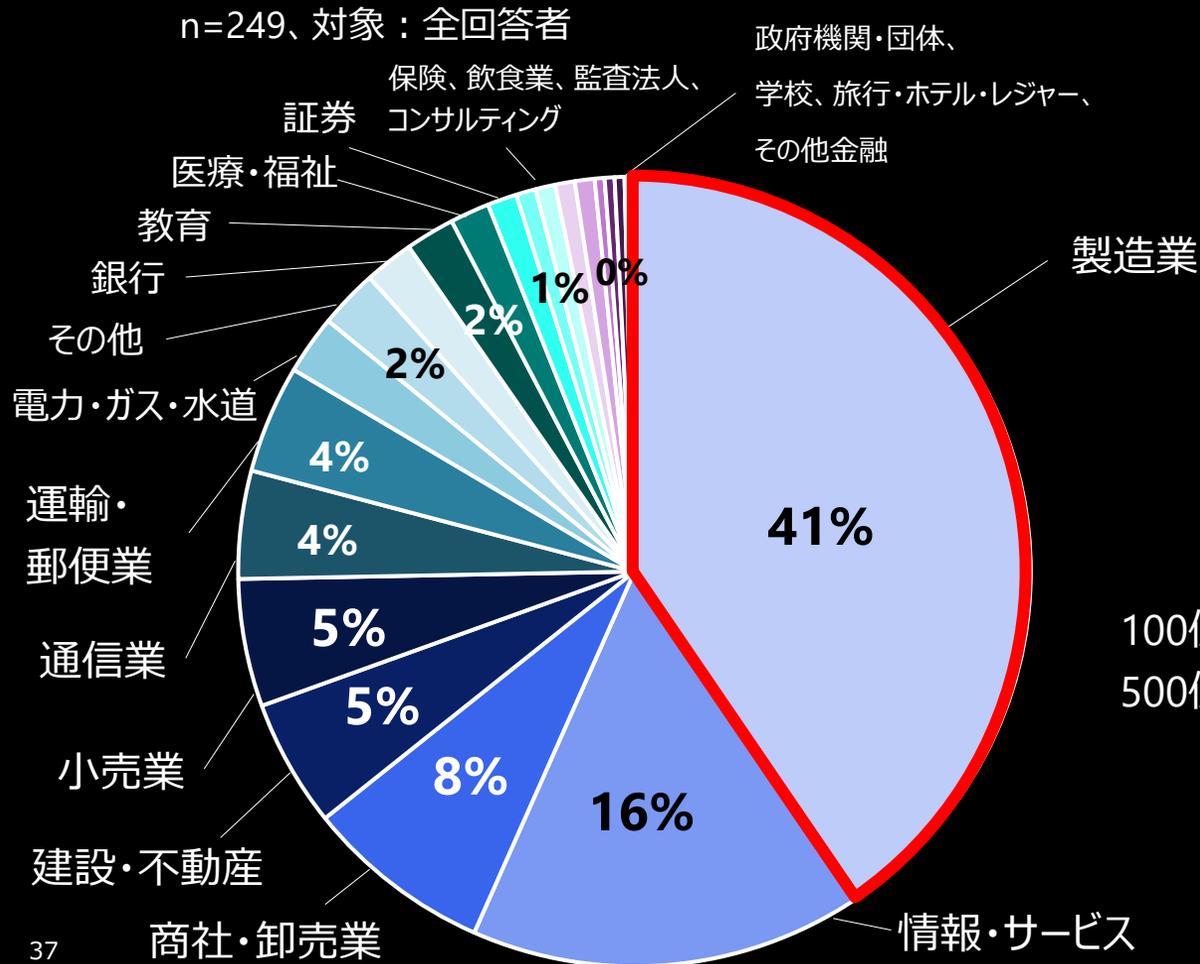
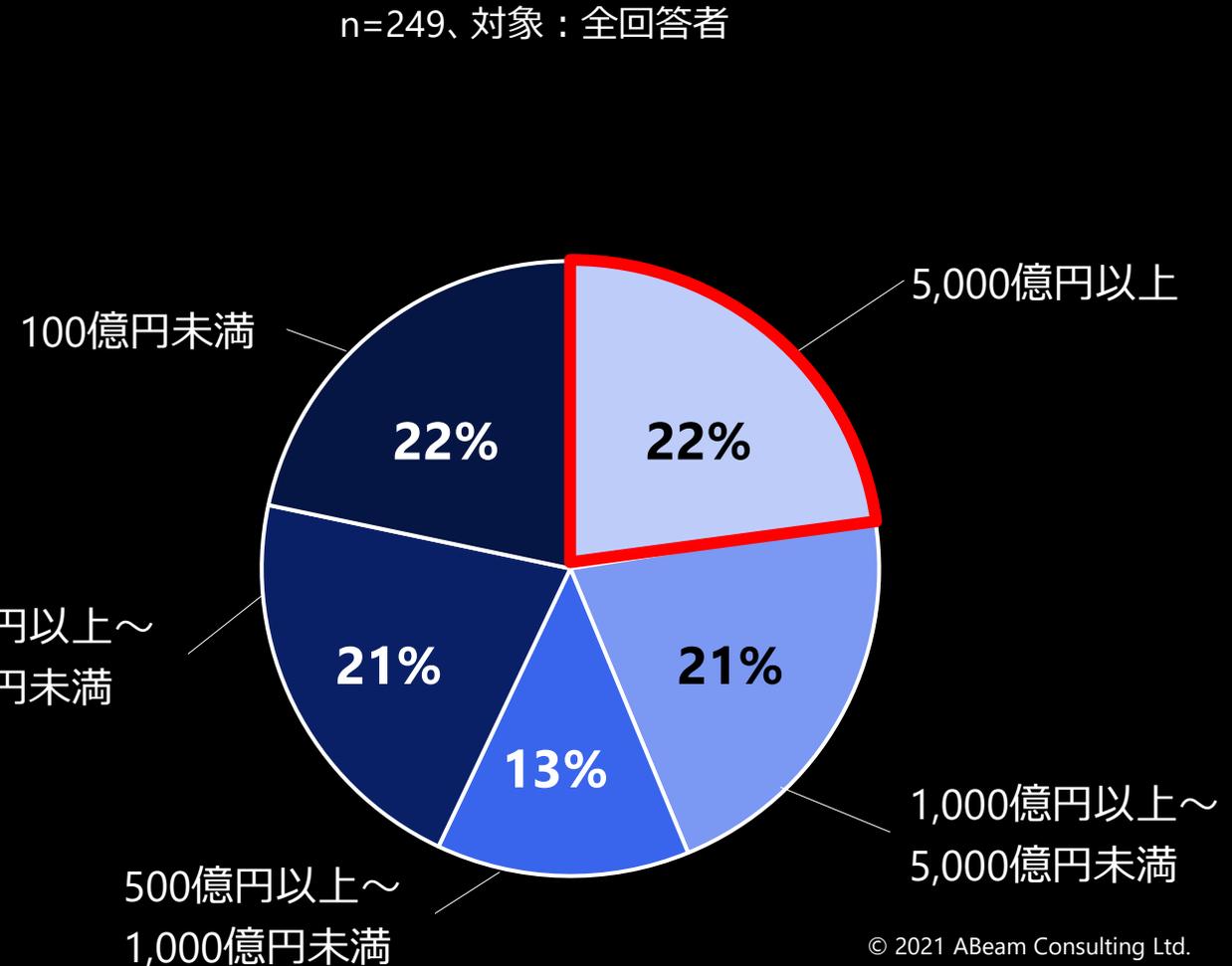


図2：売上規模



# 調査対象（回答企業）

- 回答企業のうち上場企業が55%、従業員規模は31%が5,000人以上である。

図3：上場・非上場

n=249、対象：全回答者

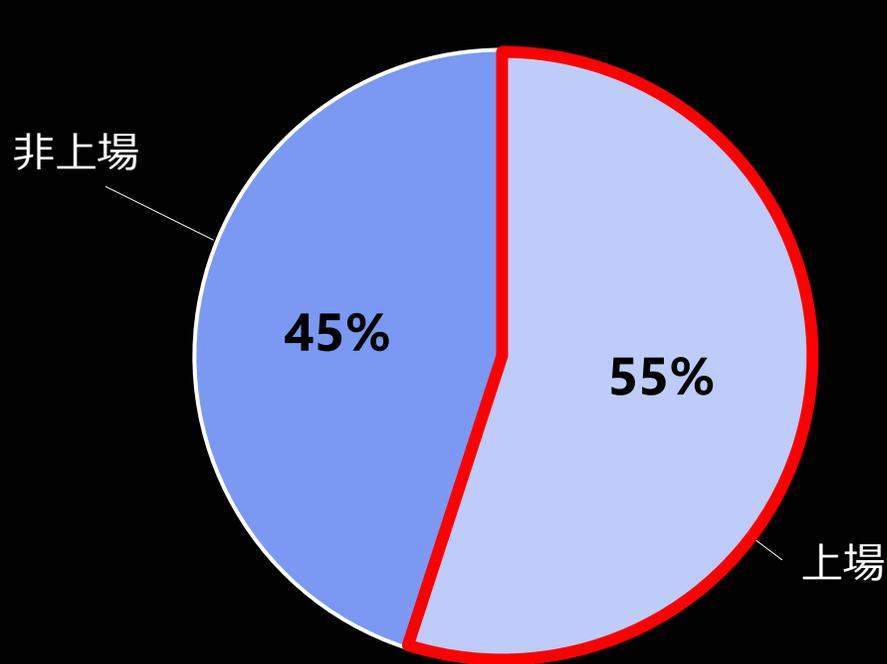
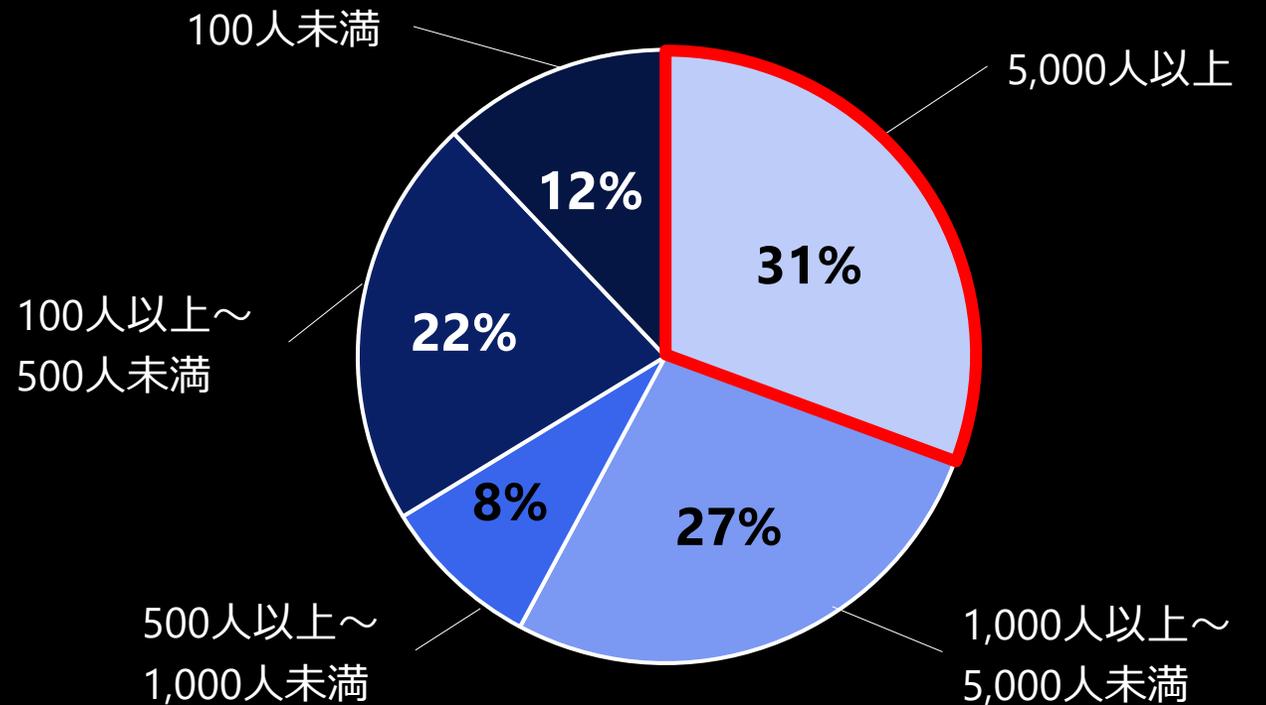


図4：従業員数

n=249、対象：全回答者



# 調査対象（回答者）

- 回答者の職種は55%が経理・財務、次いで25%が経営企画となっている。役職はCEO・CFO・役員や部長など、経営層と管理職で70%を占める。

図5：職種

n=249、対象：全回答者

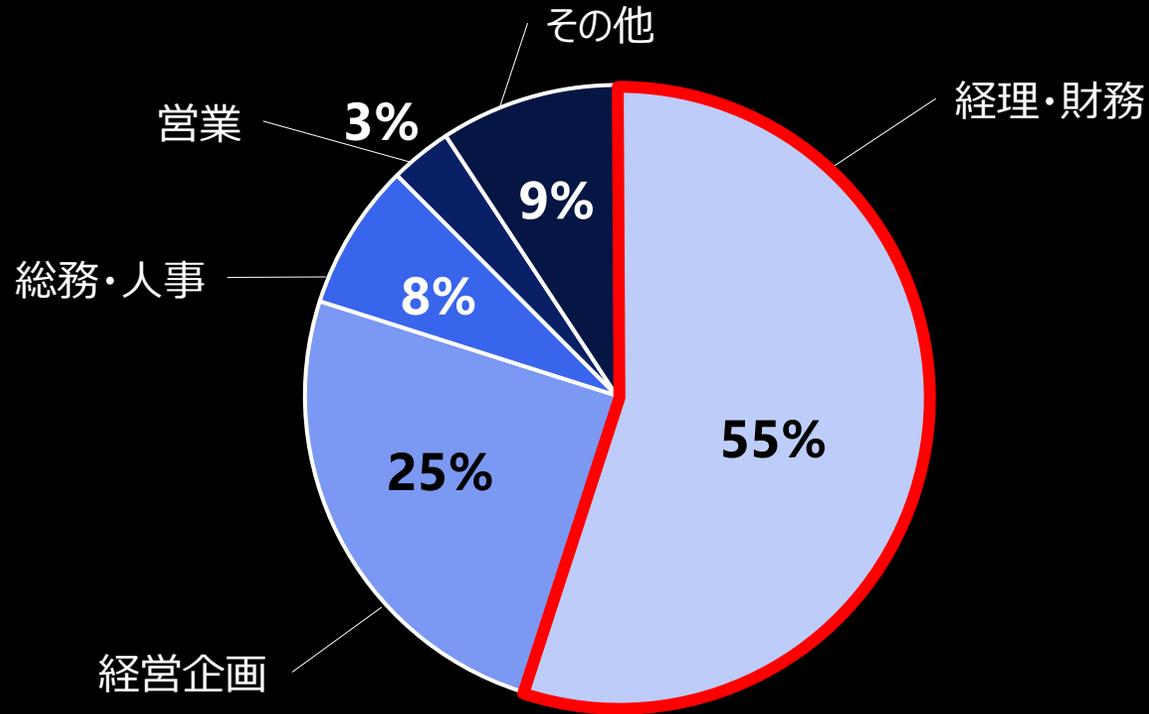
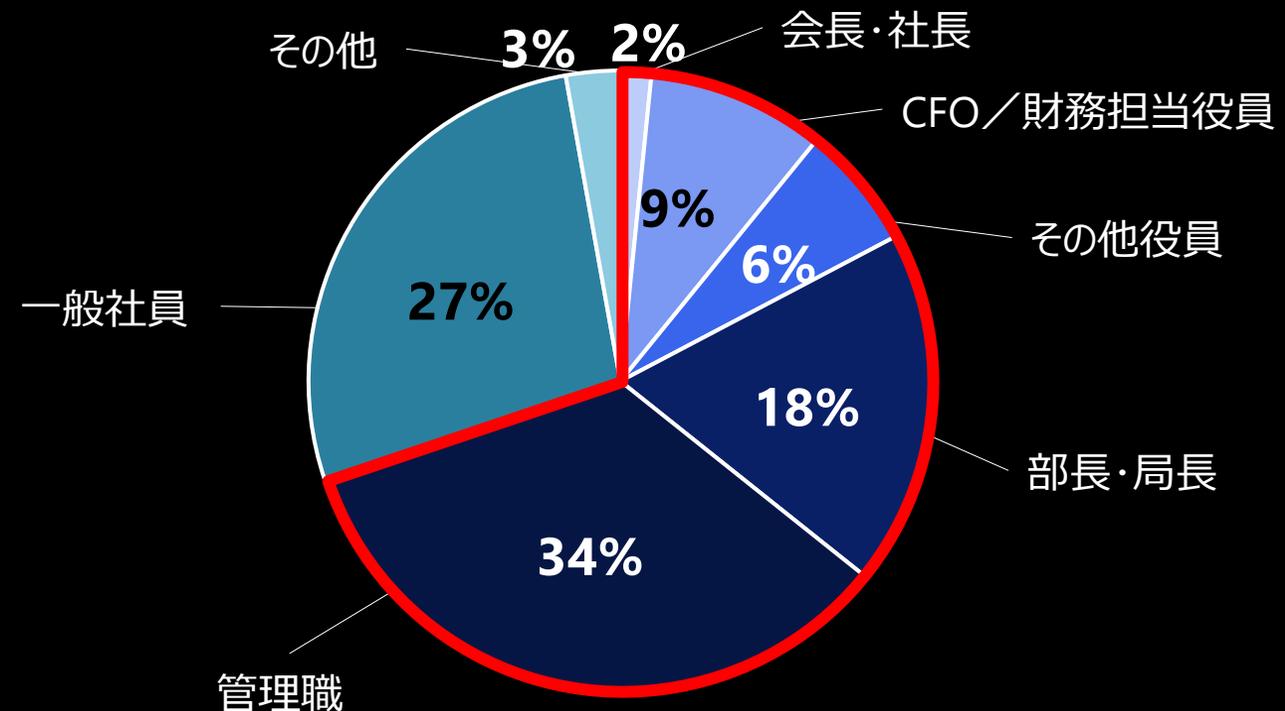


図6：役職

n=249、対象：全回答者



*Real Partner*<sup>®</sup>



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。  
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。