

非財務情報と企業価値の相関を探る

KDDIのESGへの 取り組み

～ 企業価値向上に向けて ～



執行役員
 コーポレート統括本部
 経営管理本部長
 最勝寺 奈苗

KDDIでは、アビームコンサルティング株式会社が提供する「Digital ESG Analytics」を活用し、ESG開示の拡充を主眼とした、非財務データとPBR（株価純資産倍率）の相関分析をトリアルで実施。この取り組みについて、当社の執行役員経営管理本部長の最勝寺とアビームコンサルティングの今野 愛美氏の対談を行いました（対談日 2021年7月5日）。



アビームコンサルティング株式会社
 FMCセクター
 デジタルプロセスビジネスユニット
 シニアマネージャー
 今野 愛美氏

略歴
 2006年アビームコンサルティング入社。同社にてESGサステナブル経営支援サービスを立ち上げ、現在、同サービス責任者を務める。国内外企業へのサービス提供に従事。

コロナ禍をきっかけに ESGの本質的な潮流が前面に

最勝寺 KDDIは2020年5月に「KDDI Sustainable Action」を策定し、企業として社会課題への取り組みを強化することを対外的に示しています。しかし、取り組み範囲が多岐にわたるため、すべての活動を見える化・数値化して企業価値向上との関連性を対外的に示していくというところまでは至っていない状況がありました。

コロナ禍もあり社会は大きく変化しましたが、私が一番意義が大きいと感じた変化は、資本市場が株主第一主義からステークホルダー第一主義に大きく舵を切った点です。カーボンニュートラルをはじめ、ESGを経営そのものに取り込み、その活動を合理的に可視化する必要性を感じました。

今野氏 アビームコンサルティングの「Digital ESG」は2017年から構想してきたもので、ESGやサステナビリティは社会貢献という枠組みから脱して、経営管理に組み込むべきだと考え活動してきました。2019年のエーザイ株式会社様が第一号の導入事例です。

ESGの成果や効果が企業の価値向上にどのような影響を及ぼすか、注目度が急激に高まっていると感じています。利益優先か株主優先か、それともまず従業員や企業が持つ資本を保護し、経済活動を一定のラインで維持することに重きを置くのか。コロナ禍というタイミングで大きな価値観の変化が起き、ESGが本質的に持っている潮流がここでぐっと後押しを受けたという認識を持っています。

日本企業はESGで遅れをとっているとよく耳にします。しかし、日本企業の足元を探ると、さまざまある活動の対外的なアピールが足りないこと、どのようにESGの要素を経営課題に組み込み経営層が判断しているかを知られていないこと——この2つのポイントが“もったいない状況”を生んでいます。ここをクリアすれば、ESGにおける投資・対外評価ともに飛躍的に伸びるポテンシャルがあるのが日本企業だと考えています。

最勝寺 日本企業が得意とする「社会との共生」が企業価値に落とし込まれていることをアピールできていない、ということをも感じています。

環境対応や研究開発、女性活躍推進をはじめ 「KDDIフィロソフィ」の浸透も企業価値向上と 正の相関に

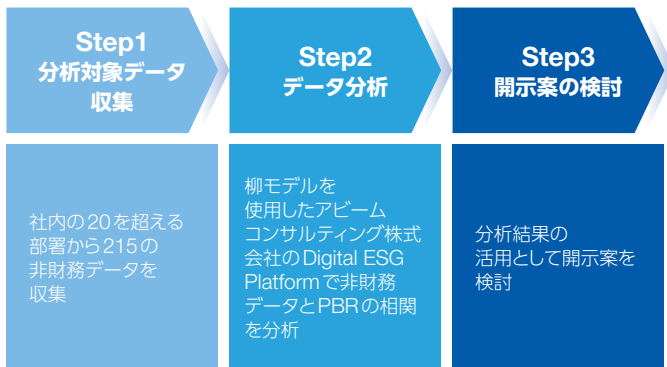
最勝寺 社会との共生という点において、当社には、従業員が持つべき考え方・価値観・行動規範を示した「KDDIフィロソフィ」があり、社会への貢献やお客さま、共に働く仲間など、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指して、従業員の日常の企業活動に落とし込まれています。

今野さんからご提案を受け、トリアルとしてIRでの開示強化を主眼に、「KDDIフィロソフィ」活動をはじめとする多岐にわたる非財務の取り組みと企業価値向上の関係を可視化することに取り組みました。

今野氏 トリアルという位置づけではありますが、範囲を限定せずさまざまな部署に掛け合って、20を超える部署から215ものESG指標について潤沢なデータを集め分析することができました。望ましい相関が検出された45の指標をKDDIのマテリアリティに沿って見てみると、重視して取り組まれている領域で企業価値向上にインパクトを持つ指標を特定できたと認識しています。お話のあった「KDDIフィロソフィ」も、パーパスとなって現場に浸透するほど企業価値が向上していく道筋が見えてきています。

決算発表で取り上げた「温室効果ガス排出原単位とPBRの相関」のように、環境面での取り組みが企業価値向上に資するとの結果も、非常に特徴的です。まだまだコストを掛けた規制対応という域を脱していない企業が多い中、環境面での取り組みにより企業価値が上がることを実証できる企業は珍しいといえます。

▼ Digital ESG トライアル



最勝寺 今回の分析結果で、「研究開発費とPBRの相関」が出たことが印象に残っています。基礎研究とともに、ビジネスを意識した商用研究や開発にも力を入れてきました。

今野氏 TOPIX100のPBR1倍以上の企業を対象とした検証でも、研究開発費とPBRの相関が認められます。ただし、このTOPIX100企業では6～12年後に相関関係が検出されるのに対し、KDDIではより短い2～4年で企業価値向上へのインパクトが出ている点は特徴的です。経営陣が意思決定に使っている判断基準、もしくは現場の開発姿勢が企業価値に作用していると認識しています。

最勝寺 ほかに、女性社員の比率を高めることが企業価値向上につながるという結果が得られ、多様な人財の広い視点を取り入れることの重要性を改めて認識しました。

分析の取り組みは、社内外から高い評価 次期中期経営計画でESG経営の進化を目指す

今野氏 これまでESG関連のガイドラインは乱立状態でしたが、統一化の動きも見えてきております。それに合わせて、企業価値へのインパクトを定量的にみていくか、一歩進んで会計に落とし込み金額換算するにはどうしたらよいかなど、目に見える形にする動きが進んできています。今回のトライアルを通じて、手元に潤沢なデータがあると分かり、KDDIは今後、データをいかに活用するかという段階に向かっていくと想像しています。

最勝寺 今回の「Digital ESG」の取り組みによって、散らばっていたデータを1箇所に集めることができたのは大きな成果です。これらのデータを継続してストックし、分析していくことが重要であると

▼ 分析結果の例

ESG指標の値が変化した場合にどの程度PBRが向上するか(例)

温室効果ガス排出原単位を1割減らすと6年後のPBRが2.4%向上する

KDDIフィロソフィ勉強会回数を1割増やすと
1年後のPBRが0.02%向上する

女性社員数割合を1割増やす(例:20%から22%)と
13年後のPBRが3.4%向上する

研究開発費を1割増やすと2年後のPBRが0.0009%向上する

(注) *GFOポリシー(中央経済社2020)*において柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析(2021年1月)

思っています。一方、課題と感じているのは、財務情報は連結ベースで国際財務報告基準に則って情報開示していますので、ESGをグループ全体で取り組むこと、またそれらの情報をどのように収集していくか、業態も異なりますので、悩んでいるところです。

今野氏 企業が存立する国・地域も違えば、業態も違うといった中で、ESGという共通の物差しでどこまで求めるのか、どのように管理するのは非常に大きな課題だと感じています。

また、経営管理では、データが導き出したことだけが正ではありません。それらが、「KDDIフィロソフィ」、戦略・方針や取り組みと、どれほど整合性がとれているか、紐づけをきちんと認識し活用しているかが鍵を握ります。ESGにおける価値の定量化がいかに進んだとしても、データをどのように活用し、読み解くべきかの示唆を導き出すことが重要で、データだけ、外部指標ランキングだけを拠り所としてしまうと、間違った方向に行ってしまう。

最勝寺 最近の機関投資家とのミーティングでは、対話の多くの時間がESGで終始するケースもあり、取り組みが問われていることを実感しています。今回の分析結果の開示は、その内容も含め、機関投資家からも非常に高い評価をいただいています。社内においても、今回の分析に参加した関連部署から「Digital ESG」を通じて、自らの業務の意義や提供する価値を実感できたという声が上がっています。

今まさに、新中期経営計画を策定している中で、真のESG経営を目指した目標設定やその仕組みづくりを議論しているところです。この取り組みを一過性に捉えるのではなく、継続的に活用、発展させていきたいと考えています。本日は、誠にありがとうございました。

今野氏 こちらこそ、ありがとうございました。