

## 第三者意見



### 竹ヶ原 啓介

株式会社日本政策投資銀行  
執行役員 産業調査本部副本部長  
兼 経営企画部サステナビリティ経営室長

#### プロフィール

1989年一橋大学法学部卒業、同年日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行)入行。フランクフルト首席駐在員、環境・CSR部長等を経て2017年より現職。DBJ環境格付融資の創設など環境金融分野の企画に長らく従事。現在、同行の産業調査活動を統括。経済産業省「持続的成長に向けた長期投資研究会」委員、環境省「環境成長エンジン研究会」委員など公職多数。共著書に「再生可能エネルギーと新成長戦略」(エネルギーフォーラム2015年)など

貴社レポートは、今年度から、サステナブル経営の全体像を体系的に示す「マネジメント編」とCSR計画「Sustainable Value Plan2030(SVP2030)」に則した具体的な活動を報告する「SVPストーリー編(以下ストーリー編)」の2部から構成される新しい体系に移行しました。前者は、従来データ編で詳細に開示されていた情報を、ESGのテーマに沿って再構成し、グループのサステナブル経営戦略の全体像を解説する役割を担っています。これに対して、後者は、前者が描く戦略に則して展開される2030年に向けた具体的なアクションを分かりやすく伝えてくれています。多岐に亘る非財務情報を開示する方法は一樣ではなく、企業毎に事業特性を活かしたアプローチがあると思います。近時、メインストーリーはレポート、これを裏付ける詳細な情報はweb等のデータ編という構成をよく目にします。合理的なアプローチですが、ステークホルダーが多様で幅広い情報開示が必要な企業ほど、本来ストーリーとして伝えるべき情報がデータ編に埋没しかねないジレンマがありました。フレームワークとしての戦略と具体的な活動という2層で構成される貴社の新たな体系は、こうした課題への新たな処方箋になるかもしれません。

マネジメント編を読んでまず気づくのは、ESGの体系に沿って丁寧に整理された構成の分かりやすさです。中でも印象に残ったのが、SVP2030の解説でした。昨年も申し上げた通り、SVP2030は広範なCSR活動を一覧化した優れたコンセプトです。今号では、これを構成する重点課題について、事業との関係性や進捗状況、今後の取り組みの面から掘り下げています。マネジメント編において各課題に取り組む背景や土台をきっちり記載することで、単年度の進捗を動的に語るストーリー編につなげる構成といえ、この2編の連関は効果的だと思います。

具体的には、SVP2030の重点課題に対応する形でストーリー編の要所に配されたTOPICSが、マネジメント編が語る戦略に具体的なイメージを与え、読者の理解を深めてくれま

す。一例を挙げれば、「働き方」の重点課題1が、AIを活用した買掛金管理業務の効率化というソリューションという形で具体化され、同時に、これが貴社の文書管理ノウハウとオープンイノベーションという強みの発現であることが明確に伝わってきます。サプライチェーンに関する記載も同様です。マネジメント編ではSVP2030を支える基盤としてのサプライチェーンマネジメントの体系が解説され、ストーリー編がこれを具体的に展開します。今号では、事業ドメインの違いから、富士ゼロックス、富士フィルムそれぞれで構築されてきたサプライチェーン管理の強みを相合するという貴グループならではのアプローチが紹介され大変印象的でした。

ストーリー編では、社会課題の解決と同期した事業活動が、文字通り活き活きとしたストーリーとして紹介されます。社会課題の解決への貢献こそが企業としてのゴーイングコンサーンの前提であるという明快なトップメッセージの下、SVP2030の長期目標に向けてグループが着実に前進している様子が多面的に報告されます。今期は、グループ企業行動憲章・行動規範の12年ぶりの改訂や社長直轄のESG推進部創設などのエポックメイキングな出来事に加え、環境面では、RE100への加盟やTCFDへの賛同など気候変動問題への取り組み、社会面では「健康経営宣言」に象徴される健康経営の進展が、印象的でした。

今後も、カーボンプライシングを活用した取り組みやTCFDのフレームワークに基づくシナリオ分析など気候変動への対応に関する開示の充実や、今号で強化された多様な人材の育成と活用に関する開示の一層の深掘りなど楽しみな要素に事欠きません。また、戦略面でも、特に事業とのつながりが深いテーマについて測定可能なoutcome目標を設定し、これを役員報酬と連動させるなど、新たな方向性が頭出しされている点が目を引きました。この新たな開示体系を通じて、戦略面と具体的なアクションの両面から貴社の価値創造ストーリーが一層の訴求力を備えていくことに期待したいと思います。