



価値創出と企業の社会と 環境への影響を検証するた めの新たな方法

André Veneman,
Director of Sustainability, Akzo Nobel

Akzo Nobel : 損益計算書の 四つの側面

特殊化学品メーカーである Akzo Nobel にとって、ビジネスとサステナビリティは同義である。そのため同社は、自社の社会的役割を理解し、広範なサステナビリティの課題に対し、企業としてどのように貢献できるかを常時検証している。

Akzo Nobel は 2014 年以來、4D Profit & Loss (4D P&L) 手法を通して財務、自然、社会、人的資本という四つの側面のそれぞれに対する自社の正と負のインパクトを測定し、貨幣価値に換算してきた。このインパクト評価アプローチを開発した動機と、同社にとっての利点について、Akzo Nobel の Director of Sustainability、André Veneman 氏に話を聞いた。

Rashila Kerai : Akzo Nobel が 4D P&L の開発を決めた理由は何ですか？

André Veneman : サステナビリティは当社の戦略であり、4D P&L 手法はその戦略に命を吹き込むのに役立っている。4D P&L は、当社がサステナビリティを理解し、また、バリューチェーンのどこで、どのように価値が創出され、減少するのかを理解できるよう、社内指針およびエンゲージメントツールとして導入された。各資本について財務上重要な課題を貨幣価値に換算したため、正と負のインパクトに寄与している要素がどこにあるのかを検証することができる。その結果、当社は全ての事業分野が理解し、活用できる具体的な言語に戦略を翻案できている。この知識によって、従業員は最も効果的なインパクトのための手段を特定、評価し、最終的に事業価値を高めることができるようになった。

組織内でこれらの知見をどのように生かしていますか？

当社の従業員は、インパクトをバーチャルな価格として考えるよう心掛けていると報告しており、この全体を俯瞰する視点は、当社の管理職がより十分な情報に基づいた意思決定を行うの

に一役買っている。四つの資本は、インパクトが明確に理解されるよう別々にとらえられている。さらに、資本間でトレードオフが生じないよう各側面のパフォーマンスを改善することをめざしている。長年、この手法を改善、改良してきたので、今では全体のパフォーマンスについて一貫して再現可能な形で前年比分析ができるようになった。4D P&L はビジネス言語なので、社内議論の指針として有用なツールであることが実証されている。

4D アプローチは当社のサステナビリティへのコミットメントを実証し、透明性をもって価値創造の源泉を示すことができるため、従業員にとっては誇りであり、また刺激にもなっている。

この情報は投資家との対話どのように役立っていますか？

当社では、この枠組みを使って当社の業績と価値創造について投資家と話し合っている。これを使うと業績の実態を把握しやすくなるため、メインストリーム投資家から高く評価されている。特に、どこに最も大きなリスクがあるのか、会社がそれにどう対応しているのかを株主に示すことができた際に評価が高い。

貴社のインパクト評価手法はどのように進化すると考えていますか？

作業はまだ終わっていない。4D P&L は、当社の活動と業務全般に関する有用な知見をもたらしている。将来的にはこれが、当社製品が実現する社会的価値の測定まで広がる可能性があり、当社は現在、業界全体のイニシアチブに参加し、取り組みを進めている。

「4D P&L の枠組みを使うと、業績の実態を把握しやすくなるため、メインストリーム投資家から高く評価されている」