



サステナブル・バリュー・マップを用いた 環境・社会インパクト分析の活用

デロイト トーマツ グループ
2025年12月

（Sustainable Value Map、SVM）を用いた環境・社会インパクト分析の活用（1/2）

企業価値を財務・非財務要素の統合体として再定義する

- SVMを用いることで、企業サステナビリティ活動の企業価値への貢献に関し、これまで見過ごされてきた価値やリスクを体系的に説明することを可能にします

SVM（Sustainable Value Map）とは

- SVMとは、米国デロイトが開発したマルチステークホルダー視点にたつ企業価値の体系図です
- 社会価値・従業員価値・環境価値といった具体的な非財務要素の内容や、それらと株主価値との相互作用が簡潔に図式化されています

課題 – 多くの企業でサステナビリティ活動の意義につき腹落ちされていない

- 多くの企業がサステナビリティ活動に取り組む一方、その活動が財務的価値や企業全体の価値にどう貢献しているかを体系的に示すことに苦慮しています
- 株主価値は金銭的に測定しやすいものの、従業員、社会、環境といったステークホルダーへの価値は定義や定量化が難しく、これが経営判断における優先順位を下げってしまう一因になっています

SVMのフレームワークを用いて企業価値を統合的に捉える

- SVMは、従来の株主価値に、従業員価値、顧客/社会/公共価値、環境価値を加えた4つの視点から、企業価値を統合的に捉えるフレームワークです
- 各ステークホルダーが企業に提供する「投資（インプット）」と、企業活動から得られる「リターン（アウトプット）」をROI（投資収益率）の概念で整理することで、これまで見過ごされてきた価値やリスクを可視化できます

活用場面

- SVMの活用は、単なる報告のためだけではなく、投資意思決定のプロセスに組み込むことで、新規投資案件がもたらす多面的な価値（財務的リターン、環境負荷削減、従業員エンゲージメント向上など）を評価し、より持続可能で長期的な価値創造に繋がる意思決定を促進することが可能です
- また、業績評価にSVMの指標を取り入れることで、組織全体でサステナビリティを「自分ごと」として捉え、価値創造活動を推進する文化を醸成することが可能です

（Sustainable Value Map、SVM）を用いた環境・社会インパクト分析の活用（2/2）

日本での導入イメージ

■ 日本企業において、以下の具体的な場面でSVMを効果的に活用することが考えられます

- サステナビリティ開示として会社の「ありたい姿」と自社競争優位の源泉を活かして長期的な成長を目指す道筋を経営戦略上の事業リスクおよび機会として可視化する
- 社会課題解決と事業成長を同時に成し遂げるCSV(Creating Shared Value)の創出プロセスと進捗を定量的に表現するために、SVMの指標を活用する

- M&Aや事業の再編などの大型イベント、定期的な経営資源の配分方針の見直し・決定に際しての経営判断指標としてSVMの指標を活用する
- 具体的には、事業ポートフォリオの方向性を検討する際、資本効率だけではなく、炭素効率（GHG排出量売上高原単位）などの非財務指標を加える。炭素効率の算出は、実績ベースの気候変動に関わるシナリオ分析や、各事業のGHG排出量の長期予測を組み合わせた予測ベースを算定し組み合わせ、将来目線での戦略的意思決定につなげる

- SVMの指標を活用し、製品開発に際しての経営判断を行う
- 製品・技術の開発に際して複数の外部有識者等を交えた検証を行い、一定水準を超えるものについて自社の特定ブランドとして認定し、その開発や普及を促進する取組を行う

リスク及び機会の
識別・評価・分析

事業ポートフォリオ
検討

製品ポートフォリオ
検討

活用場面

調達先の選別・
管理

人事施策との
リンケージ

サステナビリティ
KPI設定と進捗
モニタリング

- 従業員エンゲージメントが自社における超過収益力と将来事業創造の源泉であると考え、その向上に向けた取組の成果をエンゲージメント指標にて評価する

- 消費者への利便性と社会・環境課題解消を両立するための取組みに対する経営資源の配分を継続し、経営上の優先順位を高く保つために、関連するSVM上の指標を最重要経営パフォーマンス評価の一つに組み込む
- 年度ごとの目標とアクションを事業計画の策定の一環として設定し、定期的な経営モニタリング対象として、定性的な取組と合わせて評価する
- オペレーションの成果の定点観測目的で、年度・四半期ごとの進捗を取締役会にて報告・審議する

- 将来における自社事業の安定性を高めるために、森林破壊や、強制労働・児童労働などの撲滅という中長期目標とその目標に向けた持続可能な原料調達に関する指標の選定においてSVMを活用し、地球環境及び人権課題に対する取組を進める

凡例： ➢ 活用法

サステナブル・バリュー・マップ™

マルチステークホルダーの視点に立ち、持続可能な長期的価値の構築を支援

インプット

アウトプット

財務資本

経済価値
社会価値・環境価値

+ 能力
+ 努力
- 苦情
- 抗議/ストライキ
- 人材離職率

+ 購買/収益
+ ブランド/ロイヤリティ
+ 社会システム
+ 経済システム
+ インフラ
+ 商慣行
+ 法制度
+ 教育システム
+ 操業許可
- 罰金・判決
- ボイコット
- 規制

+ 天然資源
+ 安定した居住可能な気候
- 資産の物理的リスク
- 気象障害
- 労働時間短縮

株主価値									
収益成長率		営業利益			資産効率		株主の期待		
数量	単価	販売費及び一般管理費	売上原価	税金	PP&E	在庫	運転資本	強み	外部要因
新規顧客の獲得	顧客対応効率の向上				PP&E回転率の向上			マネジメント・ガバナンス水準向上	
現在の顧客の維持と拡大	コーポレート/シェアードサービスの効率性の向上				在庫回転率の向上			実行能力の向上	
収益を生み出す資産の活用	開発・生産効率の向上				運転資本回転率の向上			持続可能性マネジメント水準向上	
価格設定の強化	物流・サービスの効率化							無形資産効率向上	
	税効率の向上							外部要因マネジメント水準向上	
目的の改善: ミッション/ビジョン/価値観 企業倫理 競合行動 経済・社会・環境影響多様性/公平性/インクルージョン									
戦略の向上: 事業戦略 運用モデルの品質/耐障害性 人的資本戦略 テクノロジーとデータ戦略									
価値管理の向上: 経済的/株主価値 従業員価値 顧客/社会/公共価値 環境価値									
リスク/レジリエンス管理の向上: システミック・トランジション・リスク 物理的リスク 重大なインシデントのリスク 情報セキュリティ/プライバシー 法規制リスク 風評リスク									

投入資源への影響

- + 投資家のリターン
- + 利息
- + エシカル投資
- 過大な事業リスク
- ESGパフォーマンスの低下
- 過剰な投入コスト
- 高い資本コスト

従業員の価値				
従業員への還元			人財資産	
給与、福利厚生、主体性	経験と能力開発	公平さ、目的意識、帰属意識	能力、スキル、経験	時間と労力
従業員の価値観と優先事項の理解の向上			人材に対する認識の向上	
労働慣行と提案の改善 (社内およびサプライチェーン全体)			人材配置の改善	
多様性、公平性、インクルージョンの向上			人材活用の向上	
文化、経営、ガバナンスに人材目標を組み込む			従業員の安全衛生の向上	

人的資源への影響

- + 雇用/収入
- + 福利厚生
- + 学習・育成の機会
- 貧弱な多様性、公平性、インクルージョン
- 劣悪な安全衛生

顧客/社会/公共価値								
顧客・社会還元			社会権			インフラ資産		
製品とサービス	人間&コミュニティ開発	会社と従業員税金	データ&プライバシー	尊重&透明性	健康&安全	人権	道路、鉄道、港、橋梁	教育システム
ビジネスがお客様とコミュニティに与える影響の把握			品質・安全の向上			インフラストラクチャの使用率/効率性の向上		
アクセスと手頃な価格の向上			お客様のプライバシーの向上			コンプライアンス・パフォーマンスの向上		
新製品・サービスの革新			データセキュリティの向上			コミュニティとの関係/サポートの向上		
販売慣行の質と公平性の向上			製品表示の改善					
			顧客福祉の向上					

社会資源への影響

- + 製品/サービス
- + 経済活力
- + 法人税、従業員税および投資家に対する課税
- + コミュニティの発展
- 非倫理的行為
- コミュニティの効用低下
- インフラの効用低下
- プライバシーのリスク/問題

環境価値								
環境リターン			資源資産			気候資産		
持続可能な資源	持続可能な生態系・生物多様性	美しく居住可能な世界	空気と水	土地と森林	材料・鉱業	生物多様性	生息地	温度・湿度
事業が環境の持続可能性に与える影響の把握			大気質管理の改善			温室効果ガス (GHG) 排出量の削減		
文化、経営、ガバナンスに環境目標を組み込む			上下水道管理の改善			エネルギー管理水準の向上		
環境負荷目標の設定・監視・管理			廃棄物・有害物質管理の強化					
			環境負荷マネジメントの向上					
			資源効率、エコシステムへの影響、製品ライフサイクル管理の向上					

天然資源への影響

- + 環境への責任
- + 環境開発
- GHG排出量
- 過剰なエネルギー・資源消費
- 生息地の破壊
- 資源の浪費/枯渇

「+」および「-」の記号は、それぞれ一般的にプラスまたはマイナスと見なされる影響を示します。

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845