

# EHSへの投資で 企業を成功へと 導くには


EYグローバルEHS（環境・労働安全衛生）に  
関する成熟度調査2024

■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

**EY**

Building a better  
working world





企業行動とその影響に関心が集まり、それにより消費者の意見や行動がますます変わりゆく中、企業はもはや単に利益を上げるだけでは不十分であると認識しています。成功する組織は、社会的・環境的取り組みに幅広く力を入れている姿勢を示す必要があるのです。この変化の激しいビジネス環境においては、環境・労働安全衛生 (EHS) の果たす役割の重要性が急速に高まっています。

ビジネスにおけるEHSは、規制上の罰則の回避に重点を置いたコンプライアンス重視のプロトコルから、インクルーシブネス、公平性、戦略的目標設定を優先する、広範囲に及ぶプログラムへと急速に進化を遂げています。EHSの意義は今や、従業員を守り、環境破壊を減らすという従来の範囲にとどまりません。それは、スタッフや顧客から、地域コミュニティや関わりのあるエコシステムまで、すべての人にとってより健康で、安全かつ持続可能な未来を創造するという、広義の価値提案を行う企業の姿勢を体現しています。

企業がステークホルダーのウェルビーイングの確保と向上に努める中、EHSの取り組みは単なる管理ツールという枠をはるかに超え、グローバルに事業を展開する企業のミッション、ビジョン、価値観を示す象徴的なものとなっています。そのため、企業はEHS戦略への投資が単なる倫理的な判断ではなく、実質的な判断でもあると気付くでしょう。

以上のことから、組織全体にとってEHSに投資する根拠は明らかですが、クライアントからは、そのメリットを証明するビジネスケースの必要性や、特に厳しい状況下においてそのための資金を獲得することの困難さについてよく耳にします。EYはEHSの取り組みが、社会に積極的に貢献しながら、常に変化する経済環境に対応するために必要な価値ある戦略的な源泉になり得ると考えています。そのため、効果的なEHSの取り組みと効率的な組織運営との関係について調べ、取締役会レベルでの対話を支援するため、今回の調査を委託し実施しました。今まで、この領域についての詳細な調査がなかったため、今回の結果が成功の指標となると考えていますが、私たちはEHS領域での信頼と信用の構築に向けて、今後もさらなる議論を重ねていきます。

EHSの取り組みを戦略的優先課題に位置付けることは、個人、地域社会、環境のウェルビーイングなどの有形・無形資産を守るだけでなく、企業の長期的な繁栄・成功に寄与する自己実現に向けた予言ともいえます。将来、成功する企業を目指すには、今、組織全体でEHSの取り組みを進めなければなりません。



Dr. Matthew Bell,  
Global Lead,  
EY Climate Change and Sustainability Services

# 目次

---

エグゼクティブサマリー .....	1
1. EHS パフォーマンスが向上している企業は、 財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応も向上している .....	3
環境パフォーマンス .....	4
労働安全衛生パフォーマンス .....	5
地域による違い .....	6
セクターによる違い .....	7
2. 例示的分析：EHS パフォーマンスが平均的な企業と 優れた企業の比較.....	8
3. EYのEHS成熟度モデルとEY Global EHS Maturity Study .....	10
4. EHSの成熟度を高める取り組みを進める .....	11
5. 今なすべきこと.....	19
本調査について.....	21
巻末脚注.....	23



# エグゼクティブサマリー

近年、世界はグローバルなパンデミックから、壊滅的な洪水や山火事などの異常気象まで、未曾有の出来事に相次いで見舞われています。さらに、社会正義を求める動きも増しており、企業は株主への利益以上のことを求められています。

こうした状況を背景に、環境・労働安全衛生（EHS）の取り組みは、企業戦略の実現や、価値創造において不可欠なものになっています。また、EHSの取り組みは、人と地球を守るという企業の倫理的コミットメントの中核を担っており、規制の順守にとどまらず、幅広いステークホルダーの利益に関わる、企業の積極的な姿勢を体現するものとなっています。実際、EHSの取り組みを見れば、その企業のステークホルダーのウェルビーイングに対する貢献度が分かります。倫理的取り組みが消費者の選択や投資家の判断を左右するようになってきている状況において、EHSの取り組みは、企業に根付いた価値観と理念の強力なシンボルになっています。

しかし、EHSの取り組みが極めて重要であるとはいえ、EHSパフォーマンスの向上が、企業の財務業績の向上につながるのかという大きな疑問が残ります。長い間、多くのEHS専門家はEHSパフォーマンスの向上は企業に有利に働くと考えてきましたが、本当にそうでしょうか。また、そうだとしたら、最も大きな影響を与える要因は何でしょうか。本レポートでは、こうした疑問について考察します。

## 今回の分析について

EYは今回の調査で、世界各地の大手市場企業9,000社のデータを分析し、EHSパフォーマンスと財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応の相関関係を評価し、EHSの成熟度を高めることが全体的なパフォーマンスの向上につながるかどうかについて調査しました。

さらに、EHSの成熟度が特に高い企業に顕著に見られる特性を把握するための調査も実施しました<sup>1</sup>。

今回の結果は、EHSへの投資と、企業の価値創造の関連を明らかにする第一歩です。EYでは、EHSの取り組みが組織にもたらす多様な利益の構築に向けて、今後もさらなる議論を重ねていきます。

## 主な調査結果

今回の分析結果から、EHSパフォーマンスが財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応を向上させるドライバーとなる可能性があり、どの企業においても、EHSの成熟度を高める取り組みを採用できることが分かりました<sup>2</sup>。優れたEHSパフォーマンスに主に寄与している要因は明確で実質的であり、採用が可能です。

今回の分析結果では、特に以下の事項が示唆されました。

- ▶ EHSパフォーマンスが向上した企業は概して、財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応も向上している。先進国では、それが特に顕著である。
- ▶ EHSパフォーマンスが優れた企業は、パフォーマンスが平均的な企業に比べ、10年間で純利益、収益、時価総額の急速な増加が見られた。
- ▶ 結果は、おおむねセクターによる違いがないものの、EHSリスクの高いセクター（先端製品の製造業／モビリティセクターなど）の企業ほど、一般的にEHSパフォーマンスと企業業績の関連性が強い。
- ▶ EHSの成熟度は、地域や年間売上高、セクターによる違いよりも、個々の企業による違いがはるかに大きい。そのため、EHSの成熟については、企業の所在地やセクターなどの外部要因よりも、個々の企業が進めている取り組みが重要となる。

一般的に、優れた成果を上げている企業では、EHSパフォーマンスも優れています。この分析結果から、EHSの取り組みが明確なバリュードライバーであることが分かります。企業にとっては、EHSの成熟度を高め、また成熟度の高い先進的な企業から学ぶことで、収益、利益、そして時価総額を増やす明確な機会が得られます。





## 成熟したEHSに顕著に見られる特徴

EYは、EHSの成熟度の高い企業を特定、調査を実施するために、成熟度指標を用いて企業を評価しました。この指標には、EHSに特化したテクノロジーの導入、EHSに関する経営陣の責任、新入社員を対象としたEHSトレーニングの実施など、成熟したEHSに関連する数々の要素が含まれています。高い成熟度を達成するには、さまざまな領域で優れた成果を上げる必要があり、1つ、または少数の要素がスコアに大きな影響を与えることはありません。この指標は、EYの「EHS成熟度モデル」に基づいており、企業がEHSの取り組みを整理し、高いEHS成熟度の達成方法を見いだすことを支援する価値主導型の戦略的フレームワークです。

調査に回答した企業の平均成熟度は41（最大スコアは100）でした。この結果は、大半の企業が、EHSの先進的な要素の半分弱しか満たしていないことを示しています。

今回の分析結果によって、成熟度の高いEHSの取り組みは、どの企業でも導入可能であり、規模やセクターにかかわらずEHSの成熟度の高い企業が存在することも確認できました。

### 成熟したEHSの顕著な特徴は、以下の通りです。

- ▶ 成熟したEHS機能は企業全体において存在感を示しており、企業のあらゆるレベルと連携、またデータを交換し、報告を高頻度で行っている。こうした取り組みでは、さまざまな従業員の視点をポリシーの策定に取り入れ、EHSのスタッフとポリシーを自社固有のリスクと連携させている。さらに、多くの成熟したEHSの取り組みでは、カスタマイズしたEHSトレーニングを新入社員に実施するほか、従業員の心理社会的リスクを管理している。
- ▶ 多くの場合、EHSの責任あるリーダーシップとガバナンスは、インセンティブによって確保される。また、EHSが成熟している企業では、EHSパフォーマンスと役員報酬を連動させているところが多い<sup>3</sup>。
- ▶ 真価を発揮しているEHSの取り組みには明確な構造と支援システムがある。成熟したEHSの取り組みの組織構造は明確に定義されており、統制管理にプラスの影響を及ぼし、コミュニケーションと連携を促進している<sup>4</sup>。
- ▶ EHSの取り組みのデジタル管理により、企業は、EHSの管理の強化と動向の把握、EHSの取り組みを向上するのに十分なレベルの報告を受けることができる。成熟したEHSの取り組みには必ず、EHSに特化したエンタープライズ・テクノロジー・システムがある<sup>5</sup>。
- ▶ EHSの取り組みが成熟した企業は、従業員の心理社会的リスクの管理、EHSに関する課題提起、従業員の職務支援を奨励することにより、ポジティブなEHS文化形成を推進している<sup>6</sup>。
- ▶ 成熟度の高いEHSの取り組みには、継続的な改善に重点を置いたEHS計画が正式に策定されており、これらの計画は企業のあらゆる職階の従業員との強い連携を通じて策定されている。
- ▶ EHSの成熟度の高い企業は、社内での報告を戦略的に活用している。具体的には、EHSリスクやパフォーマンス、インシデントを企業のあらゆるレベルに報告するとともに、EHS指標を頻繁に活用して優れたEHSエクセレンスを提示することにより、「3つの防衛線」戦略を支えている。
- ▶ EHSの成熟度は、リスク管理と強い関連があり、定期的な内部監査が実施されている<sup>7</sup>。

## 何をすべきか

低コストでありながら、インパクトの大きい取り組みを実施することで、EHSの成熟度を高めることができます。リーダーは数多くのEHSの取り組みを選択することができますが、必ずしも大規模な投資が必要ではありません。EYの分析結果から、EHSの取り組みは、十分に活用されていないものの、オペ

レーショナルエクセレンスおよびファイナンシャルエクセレンスを高められることが分かりました。今、取るべき行動は明白です。EHSを価値ある戦略的な源泉と位置付ければ、常に変化し続けるビジネス環境に対応しつつ、社会に積極的に貢献することができます。



# EHSパフォーマンスが向上している企業は、財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応も向上している

### 検討事項：

今回の調査結果と自社を比べて、どう思いますか。

EYでは、企業の財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応を示す11の指標とEHSパフォーマンスを示す6の指標を分析し、EHSパフォーマンスと企業業績との相関関係の有無を検証しました(表1)。

各企業の財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応の長期的(10年間)傾向を、EHSパフォーマンスの各指標と比較しました。例えば、企業の純利益の10年間の変動と、企業の環境・社会・ガバナンス(ESG)スコアのうち、「環境」パートの10年間の変動を比較しています<sup>8</sup>。

特定の組織におけるEHSパフォーマンスの深い知見は、このような指標で測ることはできない場合もありますが、比較に当たっては、最も一般的な指標を選択しています。今回の調査では、EHSのパフォーマンスや成熟度の幅広い要因と、それが企業の成功に及ぼす影響について深く掘り下げています。

表1：今回の分析で用いたEHSパフォーマンスと企業業績指標のリスト

EHSパフォーマンス指標		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 休業災害発生率</li> <li>▶ 総労働災害発生率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 労働安全衛生チームの有無</li> <li>▶ 従業員の労働安全衛生に関するポリシー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESGスコアの「環境」パート<sup>8</sup></li> <li>▶ スコープ1排出量およびスコープ2排出量</li> </ul>
企業業績指標		
財務	社会	規制 <sup>9</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 純利益</li> <li>▶ 収益</li> <li>▶ 時価総額</li> <li>▶ 従業員1人当たりの収益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 従業員の離職率</li> <li>▶ 発表されたレイオフ率</li> <li>▶ 従業員離職率(レイオフは除く)</li> <li>▶ 女性従業員の割合</li> <li>▶ 企業責任関連の受賞歴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 環境関連の論争</li> <li>▶ EHS関連の論争</li> </ul>

出典：Refinitiv



## 環境パフォーマンス

EYの分析結果から、環境パフォーマンスが向上した企業は概して、対象期間において財務業績(図1)や社会的パフォーマンス(図2)、規制への対応(図3)も向上していることが分かりました。

図1は、企業の環境パフォーマンス(指標はESGスコアの「環境」パートの10年間の変動)と、財務業績(指標は過去10年間の収益の増減)を比較したものです<sup>10</sup>。右の図から、環境パフォーマンスが向上した企業は概して、財務業績も向上していることが分かります。これは、企業が財務業績に悪影響を与えることなく、環境問題に対処できることを示唆しています。

図2では、企業の環境パフォーマンス(指標はESGスコアの「環境」パートの10年間の変動)と社会的パフォーマンスの関係を示しました。社会的パフォーマンスについては、従業員の定着率を指標としました<sup>11</sup>。右の図から、環境パフォーマンスが向上した企業は、従業員離職率が低下する傾向にあることが分かります。これらの相関関係から、従業員は環境に対する意識の高い企業において定着する傾向にあることが実証されました。

図3は、EHSの規制面に焦点を当て、企業の環境パフォーマンス(指標はESGスコアの「環境」パートの10年間の変動)と規制への対応(指標は過去10年間にEHS関連の論争への対応に費やした年数)の関係を示しています<sup>12</sup>。右の図から、環境パフォーマンスが向上した企業は、EHS関連の論争が減少する傾向にあることが分かります。これは、企業のレピュテーション(評判)にプラスの影響を与えるだけでなく、論争の減少は業務の円滑化やリスクの軽減にもつながるため、財務成績の向上への寄与も期待できます。

注記(図1~8): 調査対象は、Americas(北・中・南米)、EMEIA(欧州、中東、インド、アフリカ)、Asia-Pacific(アジア・パシフィック)地域に本社を置く、直近の会計年度の時価総額上位9,000社(各地域3,000社)。変数ペア間の関係性を評価する場合は、9,000社のうち、両方の変数のデータがある企業のみを対象に分析を行った。全領域において各関係性の評価で対象となった企業数は、160~2,709社、中央値は862社。

財務指標の数字は、インフレ調整後のもの。傾向線は単回帰直線。いずれの経済モデルも、対象となる経済的要因のおおよその描写に過ぎず、今回の分析のために開発した経済モデルも例外ではない。注意事項と制限については、巻末脚注を参照。

図1: 環境パフォーマンス(ESGスコアの「環境」パート)と財務業績(収益の増減)の関係

環境パフォーマンスの向上は、財務業績の向上と相関関係にある

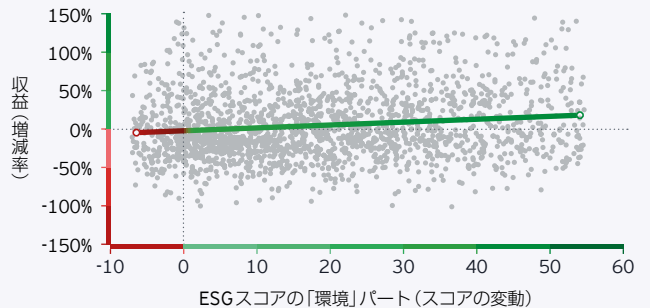


図2: 環境パフォーマンス(ESGスコアの「環境」パート)と社会的パフォーマンス(従業員離職率)の関係

環境パフォーマンスの向上は、社会的パフォーマンスの向上と相関関係にある

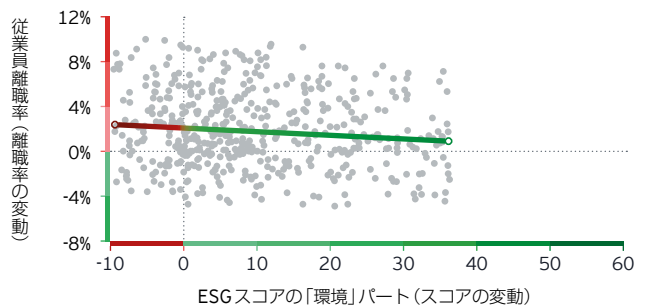
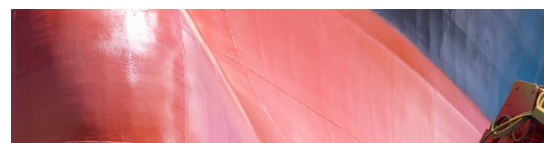
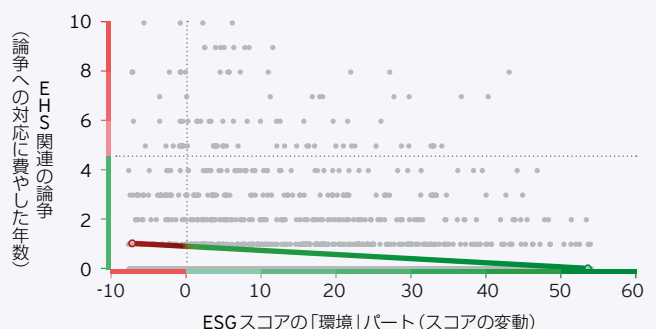


図3: 環境パフォーマンス(ESGスコアの「環境」パート)と規制への対応(EHS関連の論争への対応に費やした年数)の関係

環境パフォーマンスの向上は、規制への対応の向上と相関関係にある





## 労働安全衛生パフォーマンス

EYの分析結果から、企業の労働安全衛生パフォーマンスと、財務業績(図4)や社会的パフォーマンス(図5)、規制への対応(図6)は相関関係にある可能性があることが分かりました。

図4は、企業の労働安全衛生パフォーマンス(指標は総労働災害発生率の10年間の変動)と財務業績(指標は純利益の10年間の増減)の関係を示しています<sup>13</sup>。右の図から、総労働災害発生率が低下した企業は、純利益が増加する可能性があることが分かります。これは、強固な労働安全衛生対策が従業員を守るだけでなく、企業の財務業績にも好影響を及ぼす可能性があることを示唆しています。労働災害の減少は、業務の円滑化やコスト削減、レピュテーションの向上につながるからです。

図5は、企業の労働安全衛生パフォーマンス(指標は総労働災害発生率の10年間の変動)と社会的パフォーマンスの関係を示したものです。社会的パフォーマンスにおいては、発表されたレイオフ率の10年間の変動を指標としました<sup>14</sup>。右の図から、総労働災害発生率が低下した企業は、発表されたレイオフ率も低下している可能性があることが分かります。これは、従業員のウェルビーイングへの投資が、従業員の健康を守り、労働力の安定的かつ継続的確保にも寄与することを示唆しています。

図6は、企業の労働安全衛生パフォーマンス(指標は総労働災害発生率の10年間の変動)と規制への対応の関係を示しています。規制への対応では、過去10年間に少なくとも1件のEHS関連の論争への対応に企業が費やした年数を指標としました。EHS関連の論争には、従業員の労働安全衛生や人権、児童労働、公衆衛生、顧客の労働安全衛生、製品の品質、消費者のクレーム、環境問題に関係する重大な論争などが含まれます。右の図から、総労働災害発生率が低下した企業は、EHS関連の論争の発生頻度も減る傾向にあることが分かります。論争の減少は、法的リスクやレピュテーションリスク、財務的影響の低下につながるため、重要な意味を持ちます。

図4：労働安全衛生パフォーマンス(総労働災害発生率)と財務業績(純利益の増減)の関係

労働安全衛生パフォーマンスの向上は、財務業績の向上と相関関係にある

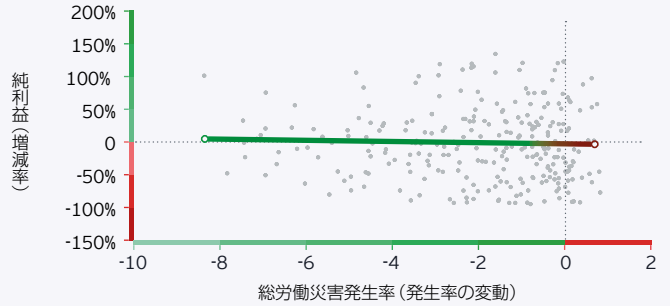


図5：労働安全衛生パフォーマンス(総労働災害発生率)と社会的パフォーマンス(発表されたレイオフ率)の関係

労働安全衛生パフォーマンスの向上は、社会的パフォーマンスの向上と相関関係にある

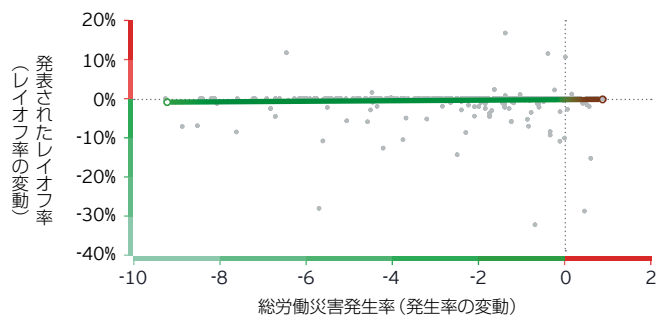
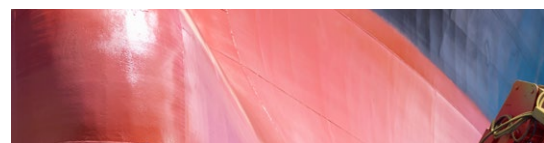
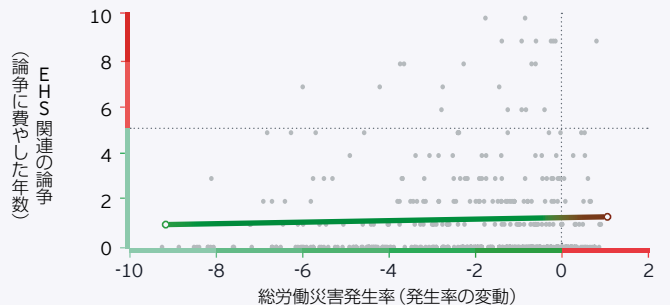


図6：労働安全衛生パフォーマンス(総労働災害発生率)と規制への対応(EHS関連の論争への対応に費やした年数)の関係

労働安全衛生パフォーマンスの向上は、規制への対応の向上と相関関係にある







## 地域による違い

分析結果から、相関関係には地域による違いがあることが分かりました。図7は、環境パフォーマンス（指標はESGスコアの「環境」部分の10年間の変動）と、財務業績（指標は過去10年間の純利益の増減）の相関関係が地域によってどのように異なるかを示したものです。右の図では1つの相関関係しか示していませんが、今回の結果から、すべての相関関係に地域による違いがあることが明らかになりました。

右の図では、環境パフォーマンスと財務業績の相関関係を、本社の所在地域（Americas、EMEIA、Asia-Pacific）別に示していますが、調査対象が国か地域かによって、結果は当然異なる可能性があります。

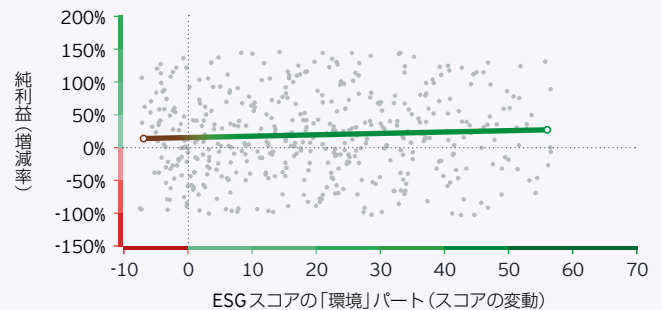
- ▶ ESGスコアの「環境」部分の改善と、純利益の増加の相関関係が最も強かったのはAmericas地域であり、他の2地域に比べ際立って強い。先進国ではEHSの取り組みが財務業績の向上において重要な役割を果たす可能性があることが浮き彫りとなった。
- ▶ EMEIA地域でも、ESGスコアの「環境」部分の改善と純利益の増加に相関関係が確認されたが、Americas地域ほどは強くない。この地域でもEHSパフォーマンスが財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応と相関関係にあるものの、その相関関係はAmericas地域に比べ弱い。
- ▶ Asia-Pacific地域でも、ESGスコアの「環境」部分の改善と純利益の増加の相関関係はAmericasほど強くない。また、EHSパフォーマンスと財務業績に相関関係はあるものの、Americas地域ほど強固ではない。

今回の分析で明らかになったパターンを見ると、EHSの取り組みは国や地域を問わず重要である一方、財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応に及ぼし得る影響が、先進国ほど強くなる可能性があるといえます。後述するように、EHSの成熟度を高めるための投資も、こうしたパターンを反映しています。財務業績とEHSパフォーマンスの相関関係が最も強い地域の企業は、平均的にEHS成熟度が最も高い傾向にありました。

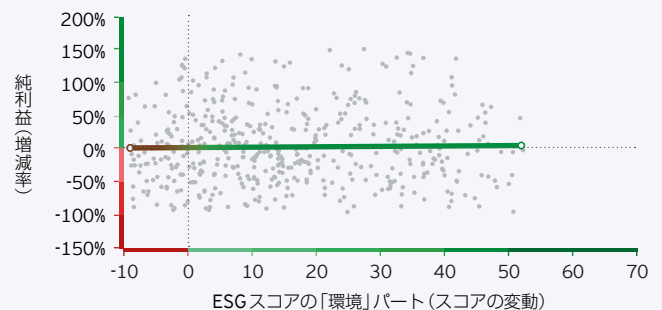
財務業績とEHSパフォーマンスの相関関係が最も強い地域の企業は、平均的にEHS成熟度が最も高い傾向にあります。

図7：環境パフォーマンス（ESGスコアの「環境」部分）と財務業績（純利益の増減）の関係

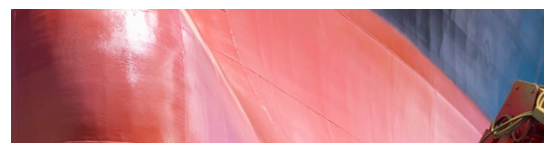
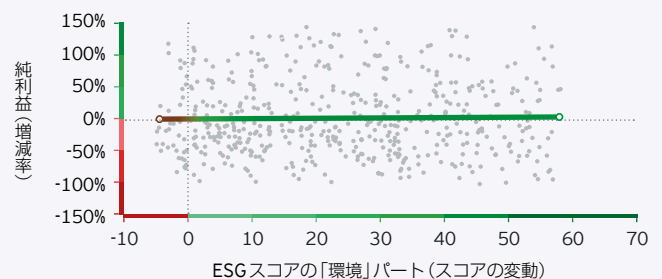
Americas | 相関関係の強さ：平均以上<sup>15</sup>



EMEIA | 相関関係の強さ：平均的



Asia-Pacific | 相関関係の強さ：平均的





## セクターによる違い

相関関係の結果は、セクターによっても異なります。図8に、環境パフォーマンス (ESGスコアの「環境」パート) と財務業績 (指標は、全セクターにおける10年間の時価総額の増減) の相関関係を、以下の4つのセクター別にまとめました<sup>16</sup>。

- ▶ ライフサイエンス／ウェルネス
- ▶ テクノロジー・メディア & エンターテインメント・テレコム
- ▶ 先端製品の製造業／モビリティ
- ▶ 金融サービス

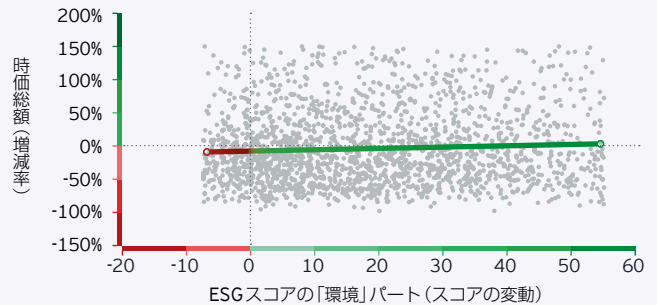
環境パフォーマンスと各セクターにおける時価総額との関係の調査によって、注目すべき傾向が浮かび上がりました。地域やセクターを問わず、環境パフォーマンスが改善した企業は、時価総額も増加する傾向にあります。一方で、その相関関係の強さはセクターによって異なります。右の図では1つの相関関係しか示していませんが、今回の結果からすべての相関関係にセクターによる違いがあることが明らかになりました。

金融サービスなど、EHSリスクが低いセクターでは、この相関関係の強さが平均を下回る傾向にあります。一方、先端製品の製造業やモビリティセクターなど、本質的にEHSリスクの高いセクターでは、EHSパフォーマンスと企業業績の相関関係が平均的か平均以上の強さを示しています。

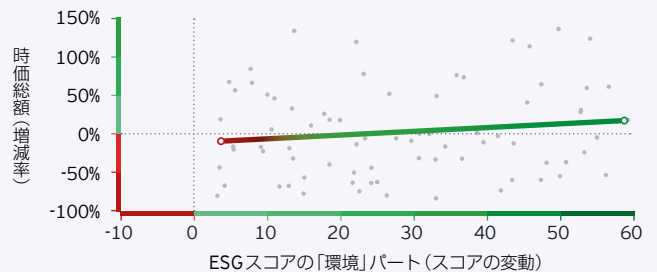
この違いは、EHSリスクの高いセクターの性質に起因しているとも考えられ、こうしたセクターでは、EHSパフォーマンスの低さが、より強い影響を及ぼす可能性があります。例えば、先端製品の製造業やモビリティセクターでは、環境への甚大な影響や作業現場での危険を伴うため、EHS基準からの逸脱が法的責任や事故、レピュテーションの低下につながりかねません。その結果、投資家やステークホルダーがEHSパフォーマンスを厳しく精査し、企業の時価総額を算出する上で、その影響力がさらに強まる可能性があります。一方、EHSリスクの低いセクターでは、EHSパフォーマンスの低さによる直接的な影響が少なく、EHSと財務成果の相関関係が比較的弱くなります。

図8：セクター別の環境パフォーマンス (ESGスコアの「環境」パート) と財務業績 (時価総額の増減) の関係

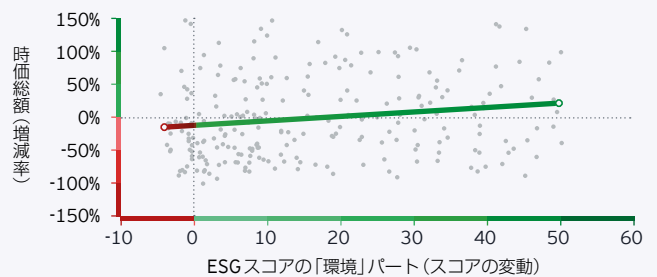
全セクター | 相関関係の強さ：平均的



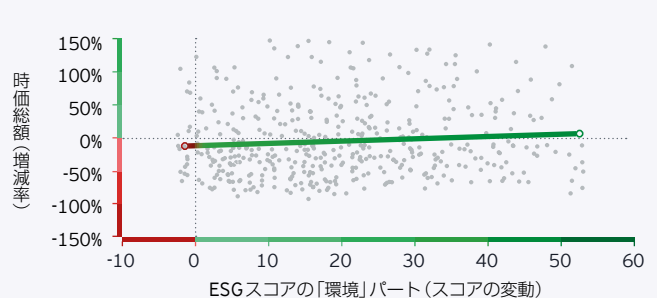
ライフサイエンス／ウェルネス | 相関関係の強さ：平均以上



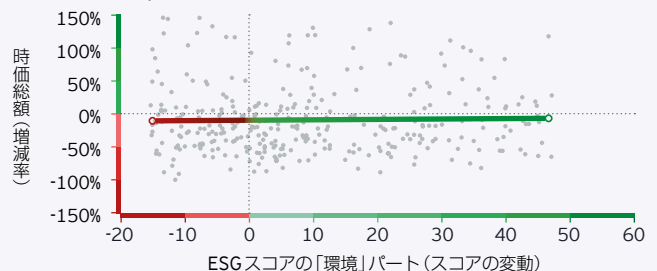
テクノロジー・メディア & エンターテインメント・テレコム | 相関関係の強さ：平均以上



先端製品の製造業／モビリティ | 相関関係の強さ：平均的



金融サービス | 相関関係の強さ：平均以下





# 例示的分析： EHSパフォーマンスが 平均的な企業と 優れた企業の比較



## 検討事項：

貴社の業界で、EHSパフォーマンスが優れた企業は、抜きん出た存在ですか。

**EHSパフォーマンスの向上によって、財務、社会、規制面のメリットが得られる可能性があります。**

### 財務業績

- ▶ EHSパフォーマンスが優れた企業<sup>17</sup>は平均で、過去10年間の純利益の増加率が22%に上り、EHSパフォーマンスが平均的な企業の17%を5ポイント上回った。
- ▶ EHSパフォーマンスが優れた企業は平均で、過去10年間の収益の増加率が16%に上り、EHSパフォーマンスが平均的な企業の4%を12ポイント上回った。
- ▶ EHSパフォーマンスが優れた企業は平均で、過去10年間の時価総額の増加率が10%に上り、EHSパフォーマンスが平均的な企業の3%を7ポイント上回った。

### 社会的パフォーマンス

- ▶ EHSパフォーマンスが優れた企業は平均で、従業員離職率が3%低下した(3.1%から0.1ポイント減少)。
- ▶ EHSと従業員離職率の間には、若干ではあるが、有益な相関関係があり、EYでは、今後詳細について調査を進め紹介する。

### 規制への対応

- ▶ 過去10年間に環境関連の論争への対応に費やした平均期間は、EHSパフォーマンスが優れた企業では4カ月であるのに対して、EHSパフォーマンスが平均的な企業では6カ月であった。

- ▶ 過去10年間にEHS関連の論争への対応に費やした平均期間は、EHSパフォーマンスが優れた企業では1年であるのに対して、EHSパフォーマンスが平均的な企業では1年5カ月であった。EHS関連の論争には、従業員の労働安全衛生や人権、児童労働、公衆衛生、顧客の労働安全衛生、製品の品質、消費者のクレーム、環境問題に関係する重大な論争などが含まれる。
- ▶ 論争の平均件数の減少は、法的問題やレピュテーション上の問題が生じるリスクが減少する可能性を示唆している。





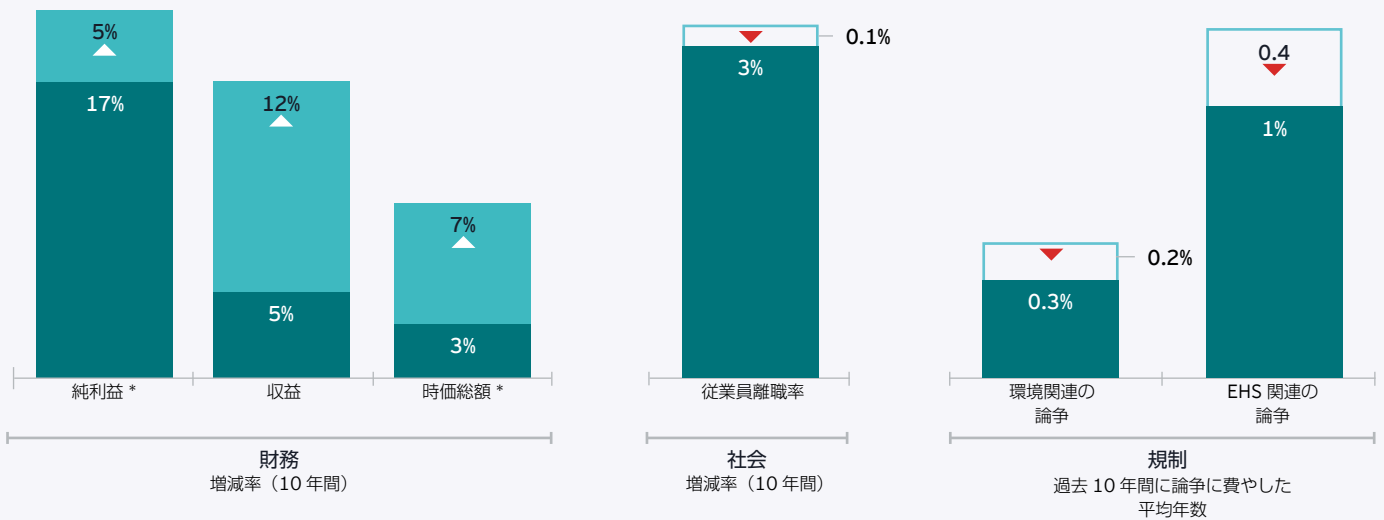
図9は、EHSパフォーマンスの向上によって、財務、社会、規制面のメリットが得られる可能性を示したものです<sup>18</sup>。この例示的分析は、北・中・南米に本社を置く平均的な上場企業と、10年間のEHS指標の上昇幅が特に大きい上位企業を対象に実施しました。

この分析結果から、EHSへの投資が企業業績全体にプラスの影響を及ぼす可能性があることが明らかになりました。EHSパフォーマンスを平均レベルから高レベルに上昇させることにより、収益

や純利益の増加など財務面のメリットが得られる可能性があります。また、従業員離職率の低下や、論争の発生頻度を最小限に抑えることで法的問題やレピュテーションリスクが低下するなど、社会的なメリットも期待できます。つまり、EHSの取り組みは、長期的な財務業績の向上と社会的責任や規制コンプライアンスの強化につながることから、さまざまな面で優れたパフォーマンスを上げることを目指す企業にとって、戦略上、不可欠であるといえます。

EHSの取り組みが、長期的な財務業績の向上、社会的責任、コンプライアンスの強化につながることから、さまざまな面で優れたパフォーマンスを上げることを目指す企業にとって、戦略上不可欠といえます。

図9：例示的分析：EHSパフォーマンスが平均的な企業と優れた企業の比較



■ パフォーマンスが平均レベルから高レベルに上昇した企業 ■ パフォーマンスが平均的な企業

注：財務指標はインフレ調整後の数字。EHSパフォーマンスが平均的な企業とは、直近の会計年度のEHSパフォーマンス指標が平均的な数値だった企業であり、EHSパフォーマンスが優れた企業とは、直近の会計年度のEHSパフォーマンス指標が平均的な企業より1標準偏差上の数値だった企業を指し、正規分布では、84パーセント前後である。本分析のEHSパフォーマンスの指標は、ESGスコアの「環境」部分の10年間の変動で測定。相関関係は因果関係を示唆するものではなく、本分析は相関関係に基づいている。相関関係から、2つの変数間の統計的関係に関する有益な知見を得ることができるが、交絡（こうらく）因子や、両方に影響を与える第3の変数が潜在する可能性もある。本分析は、提示した相関関係の存在を示唆しており、結果は例示的なものと見なす必要がある。（数字は四捨五入）

出典：EY Quantitative Economics and Statistics (QUEST) practice analysis





# EYのEHS成熟度 モデルとEY Global EHS Maturity Study



## 検討事項：

貴社のEHSの成熟度開発におけるギャップをすぐに特定できますか。

平均的なEHSの成熟度が最も高いセクターや地域においても、ほとんどの企業が先進的なレベルにあるとはいえません。

## EHS成熟度指標の概要

高いEHSの成熟度を達成するには、幅広い領域で優れたパフォーマンスを上げる必要があります。これはEHSの取り組みが成熟するには、企業価値を企業全体で体現していく必要があるためです。本レポート(EY Global EHS Maturity Study)では、EHSの成熟度が特に高い企業のスコアを分析し、他社との違いを探ることで、その顕著な特徴を特定しています。そのため、EYの成熟度指標は、当事者意識と責任、EHS戦略、文化とコンプライアンス、報告とテクノロジーに関わる多くの要素を含んでいます。1つ、あるいは少数の要素がスコアに幅広い影響を与えることはありませんが、優れた成果を上げているEHSの取り組みは、さまざまな面において他社と一線を画しています<sup>19</sup>。

EHSの成熟度が高い企業は、特定の取り組みを進めていますが、それが高いEHSの成熟度と関連しています。

調査の回答企業は、平均的な成熟度スコアが41(最大スコアは100)でした。この結果は、大半の企業が、完全に成熟したEHSの状態の半分弱しか満たしていないことを示しています。つまり、トップスコアのセクターや地域の企業であっても、最も高い成熟度に達するためには積極的な対応を取る必要があります。

成熟度指標の平均スコアは、成熟度が上位3分の1の企業では66であるのに対し、下位3分の1の企業では15にとどまりました。

全体的に、EHSの成熟度は、地域やセクター、売上高による違いより、個々の企業による違いの方がはるかに大きいことが分かりました。これは、EHSの成熟度の達成においては、属するセクターや企業の規模よりも、個々の企業が実施している取り組みの方がはるかに大きな影響を及ぼすことを示唆しています。平均的なEHSの成熟度が最も高いセクターや地域においても、平均的な成熟度

のスコアと、トップレベルの成熟度の達成に必要なスコアとの間には、依然として大きなギャップがあります。

セクター間の平均EHS成熟度の違いはほとんどありませんでした。平均成熟度は、最も高い金融サービスセクターが46、最も低いライフサイエンス/ウェルネスセクターが33で、13ポイントしか差がありません。セクターによるEHSの成熟度のばらつきは、企業の規模を問わず見られました(指標は売上高)。年間売上高が5,000万米ドル未満の企業(スコアは31)と、10億米ドル超の企業(スコアは45)の平均指標スコアの差はわずか14ポイントです。

# EHSの成熟度を高める 取り組みを進める

### 検討事項：

貴社はEHSの成熟度を高めるために、以下の取り組みをどれか進めていますか。また同業者ではいかがでしょうか。

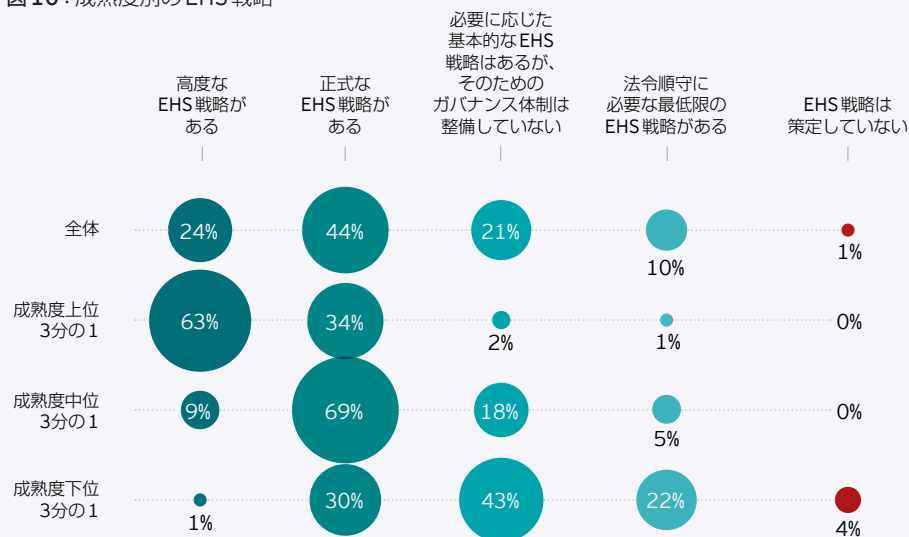
指標スコアが高い企業は、EHS成熟度モデルに沿った取り組みを進めています。

指標スコアが高い企業が進めているEHSの取り組みの多くは、EYのEHS成熟度モデルの原則に沿っています。例えば、成熟したEHSの取り組みにおいては、EHSパフォーマンスと役員報酬を連動させ、EHS指標を用いて優れたEHSパフォーマンスを特定するなど、戦略的にインセンティブを活用しています。さらに新入社員オリエンテーションでのEHSトレーニングを義務付けたり、それぞれの役割に固有のリスクに合わせたEHS専門家を配属することを通じて、企業全体で成熟したEHSの存在感を示すところが多く見られました。これらは、企業全体のEHSの成熟度を高めるために、幅広い領域で独自の取り組みを導入することの重要性を示しているといえます。

## 戦略と計画

EHS戦略と計画は、企業が主要な取り組みの優先順位を決め、その取り組みを企業の価値観と運営に連携させる方法に広く関係しています。つまり、企業がどのようにEHSリスクを把握、管理し、機会を生かすかについての全体的なゲームプランなのです。

図10：成熟度別のEHS戦略



出典：EY QUEST practice analysis







図 10にあるように、高度なEHS戦略を持つ企業の割合は、EHSの成熟度の高い企業で63%に上るのに対して、全体では24%にとどまりました。EHSの成熟度が特に高く、正式または高度なEHS戦略のある企業だけを見ると：

# 51%

の企業が、継続的改善を特に重視していると回答（全体ではわずか34%）

# 45%

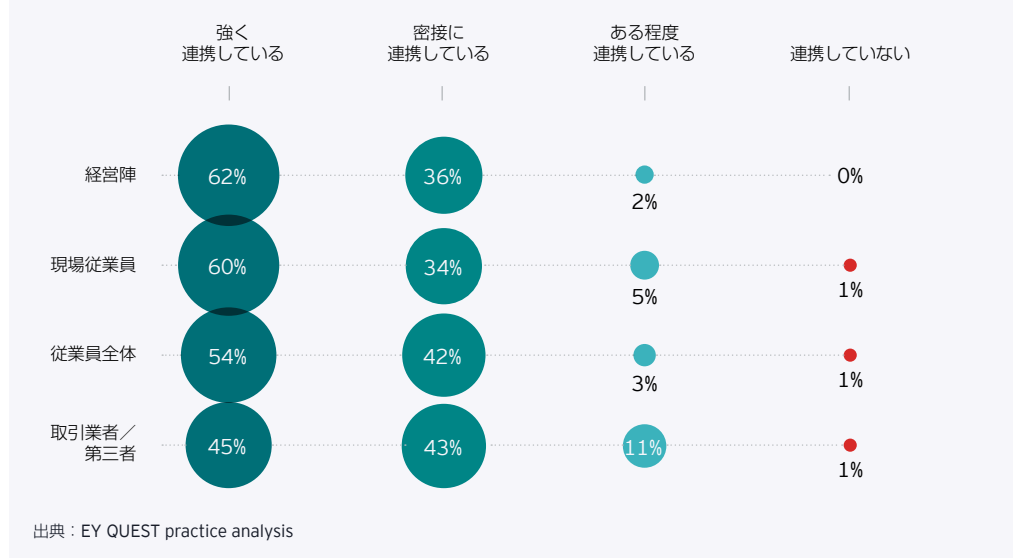
の企業が、EHS戦略の策定においては自社のEHSの成熟度とリスクプロファイルを十分に考慮に入れていると回答

# 43%

の企業が、EHS戦略は自社の幅広い戦略目標に十分に沿ったものであると回答

図 11を見ると、成熟度の高いEHSの取り組みは、企業のあらゆるレベルから幅広く意見や提案などを受け、それを参考に戦略を策定していることがよく分かります。正式なEHS戦略がある、成熟度の高いEHSの取り組みでは、62%が戦略の策定で経営陣と強く連携し、60%が現場で働く従業員と強く連携し、54%が全従業員と強く連携していました。

図 11：成熟したEHSの取り組みにおける正式なEHS戦略策定時の従業員レベル別連携状況



EHSの成熟度の高い企業では、EHSの価値観がシステムやプロセスに組み込まれているところが多く見られました。EHSに関連する事業や取り組みの策定や開発に当たり、EHSの機能に監督や承認などの最終権限が与えられていると回答したのは、EHSの成熟度が特に高い企業で45%に上ったのに対し、調査の回答企業全体では22%にとどまりました。

企業は、あらゆる職階の従業員の視点を取り入れたEHS戦略を策定することを考慮しています。あらゆる従業員のニーズやあらゆる種類のリスクを、戦略に確実に反映させることで、EHSの取り組みは企業に資するものとなります。戦略立案では、第三者や取引業者の視点も考慮して、組み入れることができれば理想的です。EHSの成熟度が高い企業の大多数では、計画において継続的改善を特に重視しています。戦略は生きた計画であり、新たなリスクや課題に常に柔軟に対応できるものでなければなりません。

## 人とエンゲージメント

成熟度が高いEHSの取り組みでは、EHSの文化と価値観を従業員に浸透させることに長けた企業が多く見られました。従業員全体にエンゲージメントを浸透させることができれば、EHS戦略の実施とEHSリスクの軽減に全員で取り組めるようになります。今回の調査結果から、EHSの文化に関わる特定の取り組みを導入することで、企業が幅広いEHSのエンゲージメントを実現していることが分かりました。そして、これが全体的な従業員の離職率の低下につながっています。





成熟度が高いEHSの取り組みでは、以下のようなトレーニングと、コンピテンシーを維持するための継続的な取り組みにより、EHSの力量要件に従業員のライフサイクル全体に組み込んでいます。

# 31%

EHSの成熟度が高い企業のうち、新規従業員オリエンテーションにEHSトレーニングを取り入れている企業の割合（調査の回答企業全体ではわずか17%）。

# 85%

EHSの成熟度が高い企業のうち、EHSトレーニングをそれぞれの役割に固有のリスクに合わせて全面的にカスタマイズしていると回答した企業の割合（調査の回答企業全体では半数強の52%）。

今回の調査結果から、従業員のエンパワメントが成熟したEHSの取り組みの際立った特徴であることが分かりました。EHSに関する課題の提起を従業員に「強く」奨励しているとは回答したのは、EHSの成熟度が高い企業では87%に上るのに対して、全体では48%でした。

成熟したEHSの取り組みでは、企業全体においてその存在感を示し、EHSポリシーの策定とガバナンス全体にわたり、幅広いエンゲージメントと賛同を獲得している企業が多く見られました。

- ▶ EHSの取り組みの成熟度が特に高い企業では、53%が、3つのレベル、「リスク管理部門」を中心に、「現場の事業部門や作業単位」「独立した社内監査グループ」のすべてにおいて、EHSポリシーの意思決定を行っているとは回答している。

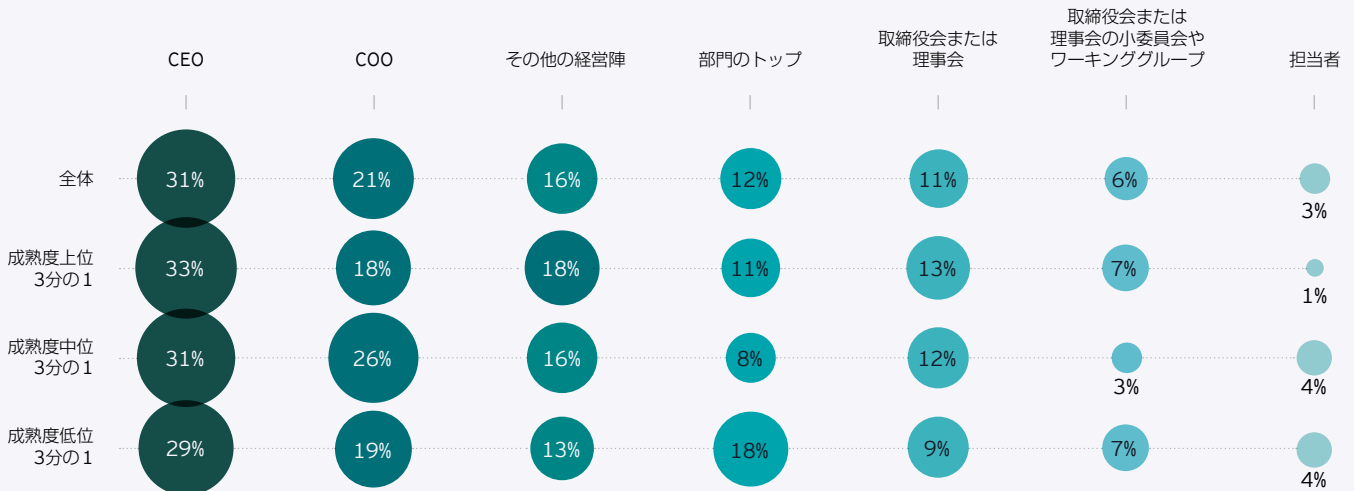
EHS活動に携わる従業員がEHSポリシーを個々の日常業務に組み込めるよう、企業はEHSの取り組みの文化的側面を考慮しなければなりません。成熟したEHSの取り組みでは、従業員の心理社会的リスクを管理し、EHSリスクを報告する権限を従業員に持たせている企業や、戦略やポリシーの策定で参考となる意見や提案を募ったり、新入社員のトレーニングを行ったりして、組織全体でEHSの存在感を示している企業が多く見られます。強固なEHS文化の醸成が、EHSの取り組みにも企業にも、数多くのメリットをもたらすのです。EHSの成熟度が高い回答企業の93%が、EHSの取り組みは企業の戦略を実現し、その価値を高める役割を担い、自律的にその役割を果たす権限が付与されていると答えました。

## ガバナンスとリーダーシップ

EHSの取り組みが真価を発揮するには、経営陣による注力、リソースとサポートが必要です。今回の調査結果から、経営陣の注力の大きさが、成熟度が高いEHSの取り組みの最大の特徴であることが分かりました。

図12から分かるように、EHSの取り組みに対する責任の所在は1カ所に集中しているわけではなく、分散しています。EHSの取り組みに対する最終的な責任を負う役職で最も多かったのはCEO（31%）で、これにCOO（21%）と取締役会（11%）が続きます。EHSの成熟度が異なっても、この順位は同じでした。一方で、EHSパフォーマンスが役員報酬に反映される程度と、EHSの成熟度全体のスコアには強い相関関係が見られました。

図12：EHSの成熟度別で見たEHSの取り組みに対する最終的な責任の所在



出典：EY QUEST practice analysis







# 87%

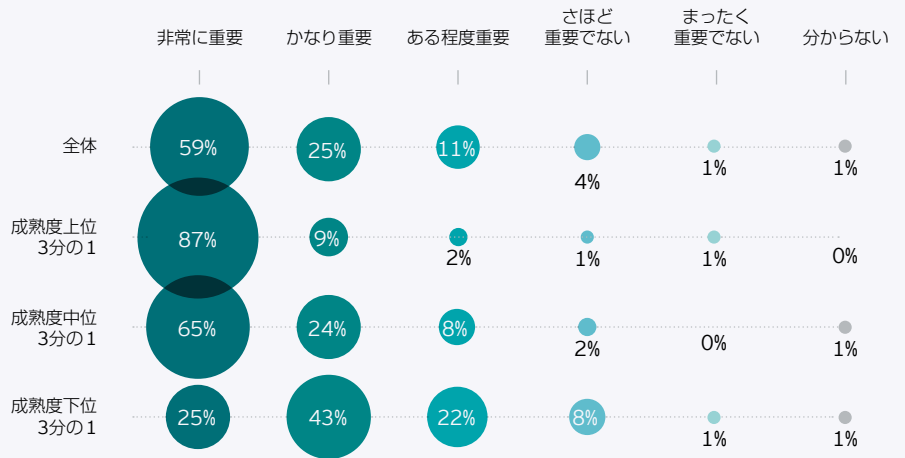
EHSの成熟度が特に高い企業のうち、EHSパフォーマンスが役員報酬の「非常に」重要な決定要因だと回答した企業の割合。

# 45%

EHSパフォーマンスが役員報酬の「非常に」重要な決定要因だと回答した企業のうち、CEOの直轄で報告を行うEHS担当リーダーを置いている企業の割合（回答企業全体では40%）。

EHSパフォーマンスを役員報酬の重要な決定要因とすることは、EHSの取り組みの数や高いEHSの成熟度に伴う特性の数の増加と相関関係にあります。

図 13：EHSの成熟度別で見た役員報酬の決定要因としてのEHSパフォーマンス



出典：EY QUEST practice analysis

EHSの取り組みの責任を経営陣に負わせるだけでは、EHSの成熟度で差別化を図ることはできません。EHS担当リーダーがCEOの直轄で報告していると回答したのは、EHSパフォーマンスが役員報酬の重要な決定要因である企業が45%であったのに対して、回答企業全体では40%でした。EHSパフォーマンスが役員報酬の「非常に」重要な決定要因である企業は、EHSの取り組みが他の事業領域に比べ優先される傾向にあり、企業の戦略の実現を可能にするものと位置付けられ、EHSに特化したテクノロジーを有していると回答しています。

## システムと構造

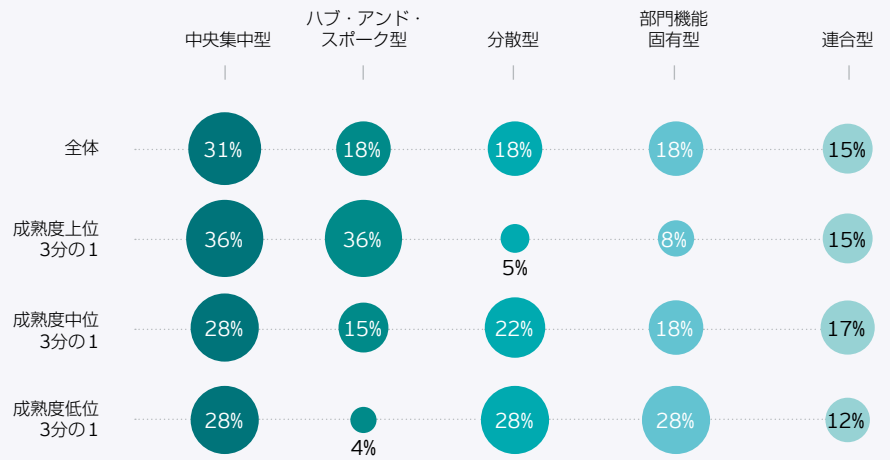
EHSの取り組みは全般的に、企業固有のニーズと整合し、明確に定義された構造を備え、その恩恵を受けていますが、理想的には、EHSの取り組みを、リスクの管理・統制システムにプラスの影響を与えるよう設計する必要があります。中央集散的な組織設計となっていると回答した31%の企業を除くと、EHSの取り組みの組織設計に主流はなく、それ以外の構造を持つ企業が、それぞれ約5分の1となっています。





中央集中的なモデル  
または部門機能に固有の  
モデルは、EHSの  
取り組みが企業全体に  
おいて存在感を示し、  
企業の多様なニーズと  
リスクに対して、  
より優れた適応力と  
対応力を発揮することが  
できるため、高いEHSの  
成熟度モデルの特徴と  
なっています。

図 14: EHS 成熟度別の EHS チームモデル



出典: EY QUEST practice analysis

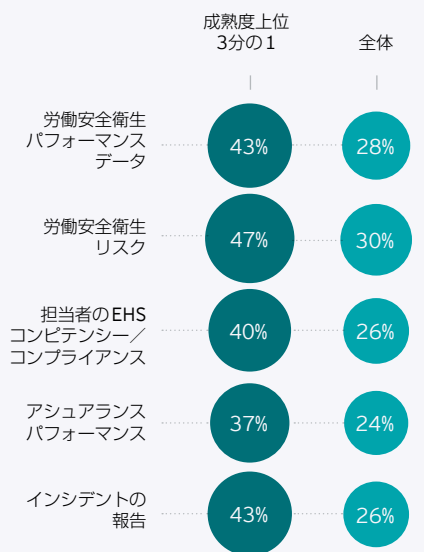
しかし、成熟した企業では、EHSの取り組みの設計が差別化の要因となっています。成熟度が上位3分の1の企業では、4分の3近くが中央集中型モデル(36%)かハブ・アンド・スポーク型モデル(36%)となっています。部門機能固有型モデルとは、企業固有のリスクに合わせてEHSの取り組みのメンバーを選定するモデルです。こうした結果から、成熟したEHSの取り組みが、大企業の多様なニーズやリスクへの対処で適応力と対応力を発揮し、企業全体で存在感を示し、組織に資することがさらに実証されました。EHSの取り組みは企業固有のニーズに合わせて最適化すべきですが、状況やパフォーマンスを損なうことなく、中央集中型モデルの代替となり得るモデルが他にもあることには留意する必要があります。

## アシュアランスと報告

EHSの成熟度が高い企業は、情報を効果的に追跡、報告、処理しています。また、報告を3つの防衛ライン戦略の延長上に位置付ける傾向にあります。今回の調査結果から、EHSの成熟度の向上を図る企業は、幅広い情報を、EHS担当メンバーだけではなく、現場で作業する従業員のほか、監査委員会や経営陣など、企業全体に提供していることが分かりました。加えて、EHSの取り組みが成熟している企業は、幅広く、多様な内部・外部監査を実施しています。

図 15にあるように、EHSが成熟している企業は、回答企業全体と比べ、EHSに関する重要な情報を企業全体に報告する傾向にあります。労働安全衛生リスクを企業のあらゆるレベルに報告しているのは、EHSが成熟している企業で47%であるのに対して、回答企業全体では30%でした。また、労働安全衛生パフォーマンスデータとインシデントを企業のあらゆるレベルに報告しているのは、EHSが成熟している企業で43%であるのに対して、回答企業全体では28%でした。一方、EHSが成熟している企業では、その多くが主要な指標を報告する傾向が強く見られましたが、その指標の中で、少なくとも過半数の企業に共通して報告されていたものは、成熟したEHSの取り組みにおいても見られませんでした。これは、企業全体のEHSパフォーマンスの現状を企業、特に経営陣が正確に把握する上で、重大なギャップを生じさせかねません。

図 15: EHSに関する情報のカテゴリー別の報告状況



出典: EY QUEST practice analysis







報告と追跡は、統制戦略全体の柱であり、成熟したEHS文化の延長線上にあるものです。EHSが成熟している企業は、はるかに多くのEHS指標を追跡しており、それを優れたEHSパフォーマンスに結び付ける傾向にあります。

- ▶ 成熟したEHSの60%が内部監査結果を追跡し、60%が内部監査結果を参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している。回答企業全体では、内部監査結果を追跡している企業は57%、その結果を参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している企業は半数弱(47%)にとどまった。
- ▶ 成熟したEHSの57%が外部のEHSパフォーマンスを追跡し、55%がそれを参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している。回答企業全体では、外部のEHSパフォーマンスを追跡し、それを参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している企業は46%しかない。
- ▶ 成熟したEHSの58%が、休業災害発生率(LTIFR)を追跡し、61%がそれを参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している。回答企業全体では、LTIFRを参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している企業は45%しかない。
- ▶ 成熟したEHSの61%が、EHS関連パフォーマンス(継続的改善など)の対前年比の推移を追跡し、67%がその指標を参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している。回答企業全体では、この指標を社内で追跡している企業は半数強(52%)、これを参考に優れたEHSパフォーマンスを検討している企業は55%にとどまった。

## リスクと機会

EHSの成熟度は、リスク管理の強化と強い相関関係にあります。

- ▶ EHSの取り組みの全面的な監査を実施しているのは、EHSの成熟度が特に高い企業で77%であるのに対して、特に低い企業で44%、回答企業全体では61%であった。
- ▶ 標準的な認証を得る上で必要となる外部監査を受けているのは、EHSの成熟度が特に高い企業で66%であるのに対して、特に低い企業で36%、回答企業全体では半数強(55%)にとどまっている。
- ▶ 「すべての」活動リスクを考慮しているのは、EHSの成熟度が特に高い企業で半数近く(45%)であるのに対して、特に低い企業でわずか16%、回答企業全体では31%であった。

また、回答企業全体と比べ、EHSが最も成熟している企業では、EHS危機指南書の作成(+10%)、半年に1回の緊急対応訓練/演習(+17%)、危機シミュレーション(+11%)を実施している企業が若干多く見られました。例えば、

- ▶ 回答企業全体の半数強(55%)に事業継続計画があり、半数弱(44%)で1年に1回緊急対応訓練/演習を実施しているか、EHS危機指南書を作成している。
- ▶ 39%で半年に1回緊急対応訓練/演習を、3分の1弱(32%)で危機シミュレーションを実施している。

全体的に見て、EHSの成熟度が特に高い企業は危機管理の対象範囲が広く、また幅広い資産がリスク管理の対象となっているという大きな特徴が見られました。





# 91%

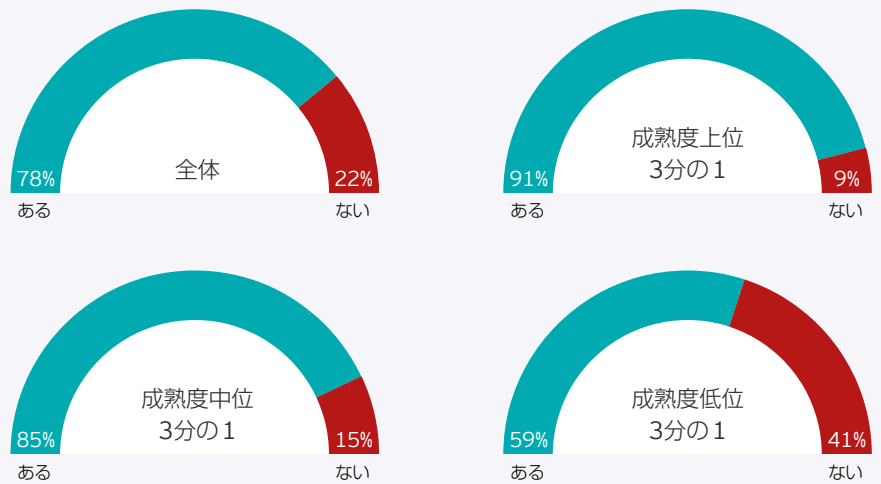
EHSの成熟度が特に高い企業で、EHSに特化したテクノロジーがある企業の割合（成熟度が特に低い企業では59%）。

## デジタルテクノロジー

EHSテクノロジーは、EHSパフォーマンスの向上に欠かせません。最新のEHSテクノロジーを導入することにより、部門や国・地域を問わず、企業のEHSの全体像を把握できるだけでなく、リスクと管理の状況を把握することに資するものとなります。

このテクノロジーの重要性は、今回の調査結果で実証されており、最も重要な調査結果の1つです。EHSに特化したテクノロジーを導入しているのは、EHSの成熟度が特に高い企業で91%に上るのに対して、特に低い企業では59%です。EHSに資する資産は、幅広い業務の遂行を容易にするとともに、EHSデータの信頼性と質の向上につながります。

図16：EHS成熟度別のEHSに特化したテクノロジー・システムの有無



出典：EY QUEST practice analysis

EHSの成熟度が特に高い企業は、さまざまなテクノロジー資産の保有において、他グループとかなりの違いが見られます。例えば、

- ▶ データシステムや報告システムを企業全体で統合しているのは、EHSの成熟度が特に高い企業で58%に上るのに対して、特に低い企業で26%、回答企業全体では39%であった。
- ▶ データをリアルタイムで統合できるのは、EHSに特化したテクノロジーがある企業で54%に達しているのに対して、成熟度が特に低い企業で26%、回答企業全体では39%であった。
- ▶ プロセス（インシデントや危険要因へのフォローアップ対応など）を自動化したのは、EHSに特化したテクノロジーがある企業で54%であるのに対して、成熟度が特に低い企業で29%、回答企業全体では41%であった。







中核的なEHSのデジタル業務の多くが容易化されたことに強く同意した回答者はほとんどいませんでした。

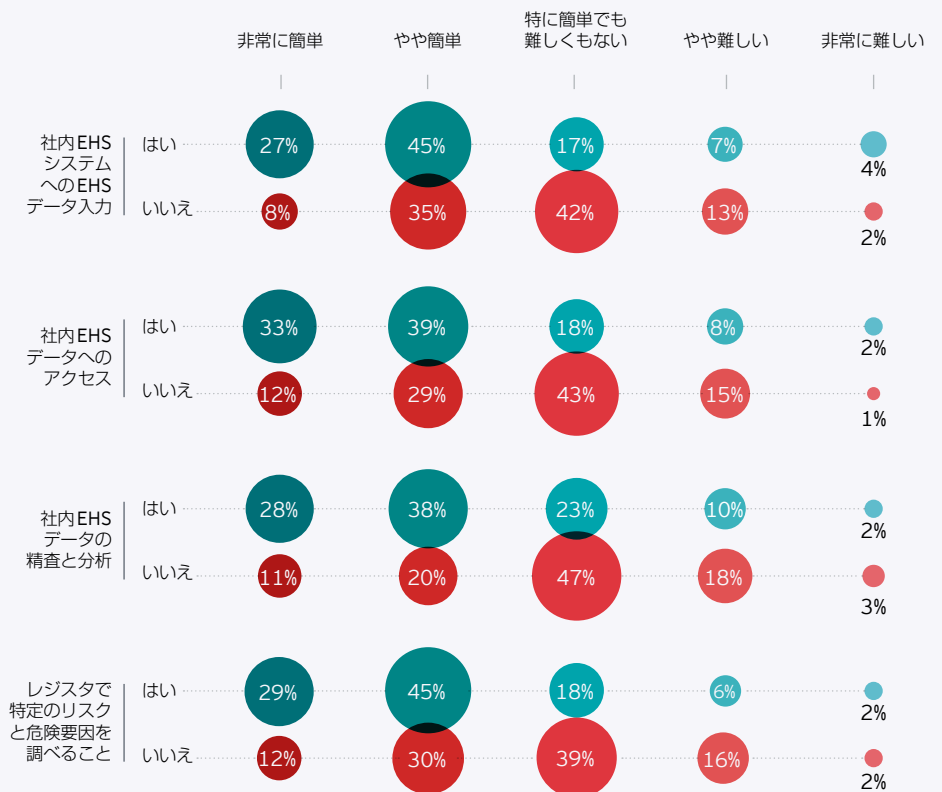
- ▶ データの入力が「非常に簡単である」と述べた回答者は25%にとどまった。同様に、社内EHSデータの精査と分析が「非常に簡単である」と答えた人も25%、登録データにおいてリスクや危険要因を調べるのは「非常に簡単である」と答えた人はさらに少なく19%であった。
- ▶ 比較的注力されている領域の1つは事業のEHSデータへのアクセスで、回答者の37%が「非常に簡単である」と答えた。

企業のEHSパフォーマンスを正確に伝える情報として社内EHSデータを「非常に信頼している」と回答した企業は29%にとどまったことは驚くことではありません。しかし、EHSの成熟度が特に高い企業では、この割合は倍近くの56%です。簡単にアクセスできる正確なデータは、EHSの取り組みの有効な活用において欠かせません。特にEHSリスクの高いセクターでは、その重要性が高まります。今回の調査結果では全般的に、データの質の向上とEHSプログラム全体でEHSテクノロジーを統合する機会の追求が必須であることを示しています。この取り組みにおいては、EHSデータの統合、アクセス性、正確性を高めることが最重要課題です。

EHSに特化したテクノロジーを有する企業や、EHSの成熟度が高い企業の回答から、EHSに特化したテクノロジーを導入することのメリットが明確に示されました。

- ▶ 企業のEHSパフォーマンスを正確に伝える情報として社内EHSデータを「おおむね」または「非常に信頼している」と回答したのは、EHSに特化したテクノロジーを導入している企業で82%に上ったのに対して、当該テクノロジーを導入していない企業では53%であった。

図17：EHSに特化したテクノロジーを有する企業と、そのテクノロジーがない企業別で見たEHSの取り組みの一般的なデジタル業務の難易度



出典：EY QUEST practice analysis

## 今なすべきこと

## 検討事項：

EHSの成熟度を高め、収益、利益、そして最終的に時価総額を増加させるには、どのような機会があるでしょうか。

今回の調査データの分析から、EHSの取り組みが、財務業績、社会的パフォーマンス、規制への対応を向上させる重要な要因となり得ること、どの企業もEHSの成熟度の向上につながる取り組みを導入できることが分かりました。

EHSの成熟度の向上は、従業員および企業にも有益なものです。つまり、EHSの取り組みを重視しない姿勢は責任が欠如し、大きなリスクを伴い、財務的観点から短絡的であるともいえます。これらを念頭に置いたビジネスリーダーは、EHSを活用し、ビジネス、規制、社会面でメリットを享受する機会を得ています。

本レポートでは、EHSの成熟度が特に高い企業がどのような取り組みを幅広く導入し、講じているかを考察しました。今回の調査結果を基に、自社のEHSの取り組みの強化を目指す企業に向けて、取るべき対応をいくつかご紹介します。

### 企業のあらゆるレベルの意見を取り入れた 正式なEHS戦略を策定する

EHSの成熟度が高い企業の多くは、あらゆるレベルの従業員の幅広い視点を取り入れ、取引業者の管理において生じるリスクを含め、企業のあらゆるリスクを考慮に入れた正式な戦略や高度な戦略を有しています。また、EHS戦略は「生きた計画」でなければなりません。EHSの成熟度が高い企業からは、EHS戦略において継続的改善を特に重視しているとの回答が、非常に多く見られました。

### インセンティブを活用し経営陣の説明責任を確保する

成熟度が特に高い企業の90%近くが、EHSパフォーマンスを役員報酬の「非常に」重要な決定要因としています。EHSパフォーマンスを役員報酬の「非常に」重要な決定要因としている企業のEHSの取り組みでは、EHSに特化したテクノロジーを有し、大きな権限が付与される傾向にあるほか、企業の戦略を実現し、価値を高める役割を担うと見なされている傾向が多く見られました。

### 組織構造を明確に定め、EHSの取り組みを強化する

成熟度が高いEHSの取り組みの組織設計で最も多く見られたのは、中央集中型モデルまたは部門機能固有型モデルです。企業によって有効なモデルは異なるかもしれませんが、企業固有のリスクに合わせたEHSチームのメンバー選定は、ポリシーの一貫性を高め、トレーニングをリスクに合わせてカスタマイズすることにつながります。



### 強固なEHS文化を醸成し、エンゲージメントを高める

成熟度が高いEHSの取り組みにおいては、従業員がEHSに対して当事者意識を持つ文化の醸成に成功しています。成熟度が特に高い企業は、現場で働く従業員を含めた、企業のあらゆるレベルの従業員をEHSポリシーの決定に参加させている企業が最も多く、リスクに合わせてトレーニングを全面的にカスタマイズしています。また、すべての新入社員を対象としたオリエンテーションなどにEHSトレーニングを盛り込み、現場で働く従業員、マネージャーにも同様にEHS関連の認証の取得を義務付けています。

さらに、EHSの成熟度が高い企業は、心理社会的ウェルビーイングを管理し、従業員のウェルネスとEHSの成功指標を連動させる傾向にあります。成熟度が高いEHSの取り組みにおいては、EHSポリシー違反の通報を従業員に強く奨励しています。

### 監査を頻繁に行い、エンゲージメントを高めて、EHS リスクをモニタリングする

成熟度が高いEHSの取り組みにおいては、頻繁に自己監査を行うほか、半年に1回の緊急対応訓練／演習と危機シミュレーションを行い、自らに「プレッシャーテスト」を実施しています。

### アシュアランスと報告を活用し3つの防衛ライン戦略をえる

成熟度が高いEHSの取り組みにおいては、労働安全衛生リスクやEHSパフォーマンス、インシデントなどの重要なEHS情報を、現場で働く従業員にも経営陣にも同様に報告するなど、企業のあらゆるレベルに報告している企業が最も多く見られました。

### EHSに特化したテクノロジーに投資をする

EHSの成熟度が特に高い、ほぼすべての企業においては、EHSに特化したテクノロジーを有しています。このテクノロジーを有する企業では、EHSデータを使った主要な業務の遂行が非常に容易となり、データの収集と処理の自動化が促進されたと回答しています。また、企業のEHSパフォーマンスを正確に伝える情報として社内EHSデータへの信頼度が高いのもこのグループです。

最後に、今回のアンケート調査に回答して、データを提供していただいた多くの専門家の方々に、感謝の意を表します。貴重な時間を割き、頂いた知見や見解を基に、本レポートは完成しました。





## 本調査について

### 統計的分析

EYは2023年8月から9月にかけて、企業業績を示す11指標とEHSパフォーマンスを示す6指標を統計的に分析し、EHSパフォーマンスと企業業績（財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応など）の関係を評価しました。今回の分析では、Americas（北・中・南米）、EMEIA（欧州、中東、インド、アフリカ）、Asia-Pacific（アジア・パシフィック）地域に本社を置く、直近の会計年度の時価総額上位9,000社から成る包括的なデータを使用しています（出典：Refinitiv）。財務指標の数字はすべて、インフレ調整後のもので、外れ値はすべて事前に除外しました。

各1組の変数の関係を評価するに当たっては、9,000社のうち、両方の変数のデータがある企業のみを対象に分析を行いました。データのある企業が30社未満であった場合には、分析を行っていません。全領域について各関係の評価で対象となった企業数は、160社から2,709社で、中央値は862社です。

本レポートでは、詳細な分析結果を代表し、選択された一部の結果のみを記載していません。例えば、9,000社の全データセット（企業業績を示す11指標×EHSパフォーマンスを示す6指標）で評価した企業業績とEHSパフォーマンスの66ある関係のうち、50%強が企業業績の向上とEHSパフォーマンスの向上にプラスの相関関係があることを示しています。

財務業績や社会的パフォーマンス、規制への対応を示す指標と、EHSパフォーマンスを示す指標の全リスト：

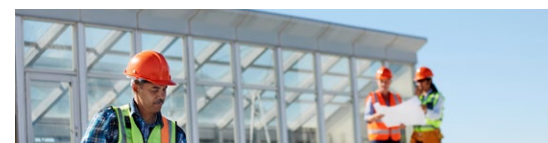
1. 財務業績
  - a. 企業の収益の増減
  - b. 企業の利益の増減
  - c. 企業の時価総額の増減
  - d. 従業員1人当たり売上高（労働者1人当たりの生産量）の増減
2. 規制への対応
  - a. 環境関連の論争
  - b. EHS関連の論争

### 3. 社会的パフォーマンス

- a. 従業員離職率
- b. 発表されたレイオフ率
- c. 従業員離職率（レイオフは除く）
- d. 女性従業員の割合
- e. 企業責任関連の受賞歴

### 4. EHSパフォーマンス

- a. ESGパフォーマンスの「環境」パートに関わる指標
  - i. スコープ1と2のCO2換算排出量の変動
  - ii. ESGスコアの「環境」パート全体
- b. EHSの「労働安全衛生」
  - i. 従業員の労働安全衛生ポリシーの評価
  - ii. 労働安全衛生チームの評価
  - iii. 総労働災害発生率（100万労働時間当たり）
  - iv. 休業災害発生率（100万労働時間当たり）





## EY Global EHS Maturity Studyについて

EY Global EHS Maturity Studyは、EY Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) グループがEY QUEST グループに委託して実施しました。データは、世界各地のEHS専門家を対象に実施したオンラインアンケート調査から収集したものです。EYは市場調査会社と共同で、調査回答者の選定と採用を支援しました。オンラインアンケート調査の回答者は、調査時点で

EHS関連業務に従事する、ディレクター/シニアマネージャー、エグゼクティブ/バイスプレジデント/部門長です。回答者の平均年齢は42歳で、専門家としての経験年数は20年前後と考えられます。調査は2023年8月4日から8月23日にかけて行い、412件の回答を得ました。

今回の調査で使用された成熟度指標は、既存のEHSの各特性を加えて調整され、1つのスコアを算出しました。この指標を構成する要素は、当事者意識と連携（アライメント）、戦

略、EHS文化とコンプライアンス、報告とテクノロジーの4つです。当事者意識と連携、戦略、EHS文化とコンプライアンスの3つはおおの、スコア全体の28.3%ずつを、報告とテクノロジーはスコア全体の15%を、それぞれ占めるよう重み付けされました。最小スコアを0、最大スコアを100として採点しています。また、比較しやすいよう、パーセントailsに基づき、指標を3つに分割し、「成熟した」企業をEHS成熟度の上位3分の1としました。



## 巻末脚注

- 1 調査方法について詳しくは、「本調査について」を参照。
- 2 いずれの経済モデルも、対象となる経済的要因のおおよその描写に過ぎず、今回の分析のために開発した経済モデルも例外ではない。注意事項と制限については、巻末脚注 16を参照。
- 3 EHSパフォーマンスは役員報酬の「非常に」重要な決定要因だと回答したのは、EHSの成熟度が特に高い企業で87%であったのに対して、特に低い企業でわずか25%、回答企業全体では59%であった。
- 4 成熟したEHSの取り組みにおいては、作業グループ単位の固有のリスクに合わせてEHSチームのメンバーを選定する部門機能固有型モデルを採用している企業が、回答企業全体の2倍に上った。成熟度上位3分の1の企業では、中央集中型モデルが36%、部門機能固有型モデルも36%と、いずれかのモデルを採用しているところが4分の3近くに達した。
- 5 EHSの成熟度が特に高い企業の91%においては、EHSに特化したテクノロジーを有している。このテクノロジーを有する企業は、EHSデータを使った多くの業務の遂行が非常に容易になり、データへの信頼も高まったと回答している。
- 6 EHSが成熟している企業の61%が、EHS関連業務に従事する従業員の心理社会的ウェルビーイングを管理している。EHS関連の問題と課題の提起を従業員に「強く」奨励していると回答したのは、EHSの成熟度が特に高い企業で82%に上ったのに対して、回答企業全体では47%であった。身体的または心理社会的に就労不能になった従業員を支援する企業は、EHSが成熟している企業で55%であったのに対して、回答企業全体では39%であった。
- 7 EHSの取り組みの監査を実施しているのは、EHSの成熟度が特に高い企業で77%に上るのに対して、特に低い企業で44%、回答企業全体では61%であった。
- 8 環境・社会・ガバナンス(ESG)スコアの「環境」パートは、環境責任と社会的インパクト、ガバナンスの実践という3つの主要領域における企業のパフォーマンスを評価する基盤となる。企業のESGパフォーマンスの評価には、さまざまな指標と基準が用いられるため、サステナビリティへの取り組みや、責任あるビジネス慣行も反映される。本レポートでは、ESGのうち「環境」パートに特に着目した。環境面では、大気環境や土地利用、水資源、生態系など自然システムに企業が与えるインパクトを測定し、企業がどの程度、環境リスクを管理し、長期的な株主価値を創造する機会を十分に捉えているかを評価している。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>
- 9 規制への対応では、過去10年間に論争に費やした年数を指標とした。ある問題を巡り、メディアの注目を集めていけば、その企業は論争に対応していると見なした。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>
- 10 収益とは、企業の営業活動で得た収入から売上調整額および等価を差し引いたものをいう。本分析で用いた財務指標の数字はすべて、インフレ調整後のもの。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>
- 11 従業員離職率とは、離職した従業員、例えば、辞職や退職、死亡、身体的能力喪失、余剰人員の解雇、リストラ、解雇、人員削減、有期雇用契約の終了といった何らかの理由で(自発的であれ、非自発的であれ)企業を辞めた従業員の割合を指す。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>
- 12 EHS関連の論争とは、従業員の労働安全衛生や人権、児童労働、公衆衛生、顧客の労働安全衛生、製品の品質、消費者のクレーム、環境問題に関係する重大な論争などをいう。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>
- 13 総労働災害発生率とは、休業を伴わない災害を含めた、あらゆる傷害および死亡事故の100万労働時間当たりの発生率を指す。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>
- 14 発表されたレイオフ率とは、企業がレイオフした総人数を、総従業員数で割ったものを指す。Refinitiv. (2023). Companies Screener. <https://www.refinitiv.com/>





- 15 相関関係の強さが「平均以上」とは、地域 (Americas, EMEA, Asia-Pacific) 別グループか、セクター (ライフサイエンス/ウェルネス、先端製品の製造業/モビリティなど) 別グループに属する企業の変数間の相関関係が、分析対象企業全体のそれより有意に強いことを意味する。同様に、相関関係の強さが「平均以下」とは、地域別グループやセクター別グループに属する企業の変数間の相関関係が、分析対象企業全体のそれより有意に弱いことを意味する。
- 16 今回の分析では、本レポートに記載していないセクターも対象とした。分析の対象となったセクターは、先端製品の製造業/モビリティ、消費者/エネルギー/資源、金融サービス/政府/インフラ、ライフサイエンス/ウェルネス、プライベートエクイティ、テクノロジー・メディア & エンターテインメント・テレコム、プロフェッショナルサービスなどである。
- 17 EHSパフォーマンスが優れた企業とは、EHSパフォーマンス指標が平均より1標準偏差以上、上の企業と定義される。
- 18 注意事項と制限
- さまざまな注意事項と制限があるが、特に注目すべきものは以下の通り。
- ▶ 推計値は一般に公開されている情報に限定した。分析では、上場企業のほか、一般に公開されている出典 (すなわち Refinitiv) が公表している情報に依拠しており、「本調査について」に記載した以外の出典から、今回の情報の確認や実証は試みていない。
  - ▶ 相関関係は因果関係を示唆するものではなく、本分析は、相関関係に基づいている。相関関係から、2つの変数間の統計的關係に関する有益な知見を得ることができるが、相関関係で因果関係を立証することはできないことに留意する必要がある。2つの変数の間に相関関係があるだけで、1つの変数の変化が、もう1つの変数の変化を必ずしも直接引き起こすとはかぎらない。交絡因子や、両方に影響を与える3番目の変数が潜在する可能性もある。
  - ▶ 分析の結果は、関係の存在を示唆しているに過ぎない。単回帰直線と相関関係は、変数間の関係を探るに当たっての予備段階となる。しかし、正確かつ意義ある結論を導き出すには、変数を制御し、潜在的な交絡因子を考慮に入れ、誤った解釈を回避し、潜在する関係の理解を深められる、より高度な分析を用いるべきである。分析結果は、示唆的かつ例示的なものと位置付ける必要がある。
- 19 回答企業の相対的な成熟度を評価するための指標を追加した。指標を構成する要素それぞれが、指標値に寄与している。以下の通り、この要素をグループ別に整理し、それぞれが全体に占める割合 (重み) も示した。
- ▶ 当事者意識と連携 (スコア全体の28.3%) :
    - ▶ EHS担当は、取締役会または首脳部に対して説明責任を負っている。
    - ▶ EHS関連業務の最上級リーダーが、チームの肩書を持つ。
    - ▶ EHS関連業務のリーダーが、取締役会または首脳部に報告する。
    - ▶ EHSパフォーマンスが、役員報酬の「非常に」重要な決定要因である。
    - ▶ EHSの取り組みが、「最終権限を付与」されているか、あるいはEHSに関連した主要な事業や取り組みに「強く関与」している。
    - ▶ EHSの取り組みが、他の事業領域に比べ「平均以上に優先」されているか、「非常に優先」されている。
  - ▶ 戦略 (スコア全体の28.3%) :
    - ▶ 企業に、自己評価で「高度な」EHS戦略がある。
    - ▶ 戦略の策定過程で、現場で働く従業員と経営陣、取引業者、第三者、従業員全体が「緊密に連携」または「強く連携」している。
    - ▶ 調査回答者が、EHSの取り組みを「企業の戦略を可能にするもの」と自己評価している。
  - ▶ EHS文化とコンプライアンス (スコア全体の28.3%) :
    - ▶ 全従業員が新入社員のトレーニング/オリエンテーションでEHSトレーニングを受けている。
    - ▶ EHSトレーニングを、各役割固有のリスクに合わせて完全にカスタマイズしている。
    - ▶ EHSのポリシーと手順の策定後、そのポリシーや手順に、必要に応じて変更する完全な権限がEHS担当者にある。
    - ▶ 従業員がEHS情報を入手し、またEHSトレーニングを受けることができる (EHSのホットライン、情報、トレーニングがあるなど)。
    - ▶ EHSのエンゲージメントを示す証拠がある (EHS関連の検討やウェルビーイングの取り組みなど)。
    - ▶ EHSポリシーの順守に関する問題と課題の提起を従業員に強く奨励している。
    - ▶ 社内の作業を停止する完全な権限をEHS担当者が有している。
    - ▶ さまざまな作業単位でEHS手順の適用が「おおむね」あるいは「非常に統一的に」行われている。
  - ▶ 報告とテクノロジー (スコア全体の15%) :
    - ▶ EHS関連のデータが自動的に収集される。
    - ▶ 回答者が、企業のEHSパフォーマンスを正確に伝える情報としてEHSデータを「おおむね」または「非常に」信頼している。
    - ▶ 主要なデジタル業務が主に「非常に簡単」と見なされている。
    - ▶ EHS関連のコーポレート/オペレーショナルリスクの包括的なリストがある (物理的/心理社会的リスクに加え、第三者の管理から生じるリスクも含まれているなど)。
    - ▶ 企業がEHSに「特化した」テクノロジー・システムを有している。
    - ▶ 企業が強固なEHSテクノロジーを有しており、自動化と統合が図られている。
    - ▶ 企業で幅広く (現場や各部門、第三者的立場でなど) 自主監査を行っている。

## お問い合わせ



**Matthew Bell**  
EY Global CCaSS Leader  
matthew.bell@uk.ey.com



**Jessica Wollmuth**  
Global Environmental,  
Health and Safety Solution Co-Leader  
jessica.wollmuth@ey.com



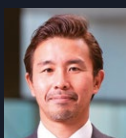
**Roberto Garcia**  
Global Environmental,  
Health and Safety Solution Co-Leader  
roberto.garcia@au.ey.com



**Vanessa Müller**  
EY Luxembourg Consulting Partner,  
ESG Services Leader  
+352 42 124 8022  
Vanessa.Muller@lu.ey.com



**Renaud Breyer**  
EY Luxembourg Partner,  
Sustainability Leader  
+352 42 124 8255  
Renaud.Breyer@lu.ey.com



**茂呂 正樹**  
EY Climate Change and Sustainability Services,  
Japan Environmental, Health & Safety (EHS) Leader,  
Nature Services APAC Regional Lead  
masaki.moro@jp.ey.com

## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://www.ey.com)をご覧ください。

### EY 新日本有限責任監査法人について

EY 新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは [ey.com/ja\\_jp/people/ey-shinnihon-llc](https://www.ey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llc) をご覧ください。

© 2024 Ernst & Young ShinNihon LLC. All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY 新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家に相談ください。

本書は *How can investment in EHS drive corporate success?* を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

[ey.com/ja\\_jp](https://www.ey.com/ja_jp)