



NEC

# TNFDの取り組みにAIを幅広く活用

2018年からコーポレート改革と全社最適化を進め、マトリクス型組織の強みを生かす仕組みを構築している。自社のサステナビリティ経営の強化につながるとともに、顧客企業の活動支援に結び付いている。

NECは、「クライアントゼロ」というビジネス戦略を採っている。自社を「ゼロ番目の顧客」と見なし、システムのモダナイゼーションや先端技術をまず自分たちで実践、検証する。そこから得られる「生きたノウハウ」を、顧客向けのソリューションにして展開している。

この戦略は、同社が18年から進めた全社の組織とコーポレート基盤の大幅な改革に支えられている。そして同社のサステナビリティ経営にも威力を發揮する。

NECの組織は、約130の事業部門

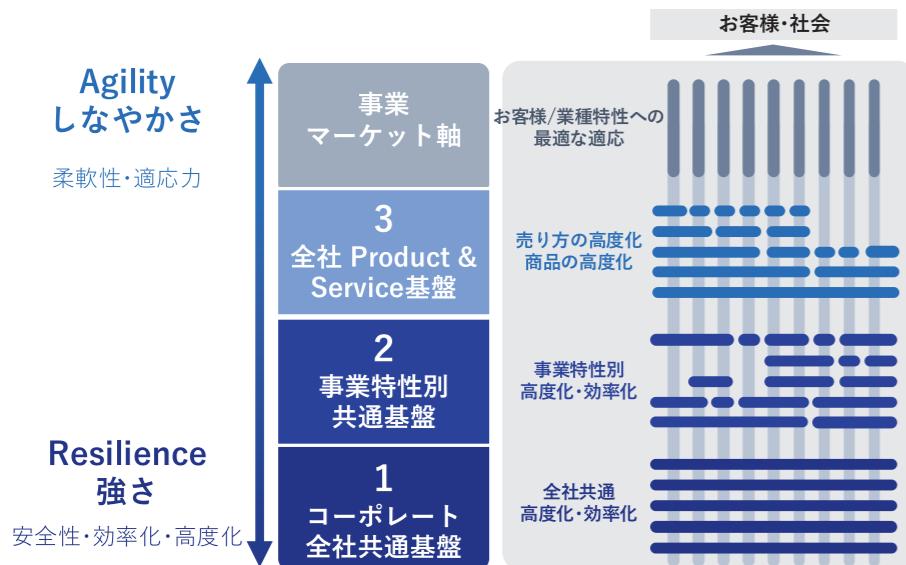
ごとに縦割りになっていた。それが独自の業務プロセスやIT（情報技術）を保持していたため、横の連携が取りづらかった。大企業だが、その実態は、事業ごとに分断された中小企業の集まりに近かったという。これを解消するため、全社の組織とコーポレート基盤の最適化に着手した。

出発点になった課題は、同業他社に比べて売上高販管費率が高過ぎることだった。財務や人事などの間接部門が事業部門ごとに重複して存在し、効率が悪く、営業利益を押し下

げる大きな要因になっていた。そこで、事業部門ごとに存在していた間接部門の担当者を全て本社に集め、CFO（最高財務責任者）やCHRO（最高人事責任者）の配下に統合した。

ポイントは、その後、再び担当者をビジネスパートナーとして事業の近くに配置したことだ。つまり、このビジネスパートナーはこれまで通り、現場の近くでビジネスのフロントラインをしっかりと支援する。だが、その所属は社内共通組織になったため、事業部ごとの垣根を越えて横に連携する「横串の組織」になった。

## ■ NECが進めるコーポレート基盤の3層モデル



3層構造で、コーポレート基盤を構築している。全社のガバナンスを固める第1層の上に、カスタマイズ可能な2層・3層目が載る  
出所: NEC

## ■ 財務と非財務を統合するサステナビリティ経営の考え方



サステナビリティ経営は「リスクの低減(分母)」と「事業機会の創出(分子)」の双方に寄与する。「成長マテリアリティ」と「基盤マテリアリティ」の両方を示し、「サステナビリティはマイナスをゼロにするだけではない」という意識を全社員に浸透させている

出所: NEC

さらに、これらの担当者に2人の上司を付けた。財務担当者であれば、上司の1人は本社のCFO、もう1人は配属先の事業部門長という具合にデュアルレポートする。

NEC Corporate Senior VP兼Chief Supply Chain Officerの井手伸一郎氏はこれを「横串と縦串の交点に配置した」と表現する。CFOと事業部門長の方針が異なる場合、ビジネスパートナーは、自ら最適解を考え、両者と調整を行う。これがNECが選択したマトリクス組織の強みとなり、全社最適化を促す。

## 3層モデルで基盤整備

縦割り組織の弊害を取り除き、ガバナンスを強化するため、コーポレート基盤の共通化も進めている。

共通化は3層で構成される。1層目(最下層)は「コーポレート全社共通基盤」だ。財務や人事、ガバナンスなどを1つの基盤に統合する。

2層目は事業ごとに調整できる

イの両面で進めている」(井手氏)  
一般的に、企業価値の計算式は分母に「資本コスト・成長率」、分子に「フリー・キャッシュフロー」を取った割り算で表現される。

環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の各分野について、分母に当たるリスクと、分子に当たる事業機会の両面を考えていく。

「これまで、リスクの削減ばかりが注目されてきた。事業機会の検討も表裏一体で進める必要がある」(井手氏)

サステナビリティが少しでも事業や業績のプラスにならないか、考えながら進めることが重要だと話す。

例えば、企業がサステナビリティ活動を進めるためには、現場からデータを吸い上げ、効率的に分析するための全社の仕組みが必要になる。これは、いち早くコーポレート改革を行い、強靭化を図ったNECにとって大きな事業機会になるという。社員に分母と分子をセットで考え



もらうことで、「サステナビリティはマイナスをゼロにするだけのものではない」という意識を全社に浸透させている。

「どんなサステナビリティ活動も、リスクの低減と事業機会の創出の両面がある。それが相互に作用し合えば、企業価値の向上につながる」と井手氏は話す。

## TNFDの取り組みにAIを活用

企業価値向上の取り組みは実を結んでいる。好例が「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)レポート」である。同社は直近では25年8月に第3版を発行した。

グローバルな汎用ツールでは把握が難しかった、拠点ごとの水インフラを踏まえたローカル情報をAIを活用して分析し、自動で資料を作成

した。また、詳細分析の対象拠点を約2000拠点に増やしている。

「今回のレポートではAIを幅広く活用し、分析の情報量やアウトプットの質を向上させた」と、サプライチェーンサステナビリティ経営統括部事業化推進グループの蟹江静香氏は説明する。

ローカルリスク分析、将来の自然シナリオ分析、顧客や各国の法規制の動向調査などにAIを使った。人は人にしかできないタスク、例えば「現地のステークホルダー(利害関係者)とのコミュニケーション」「リスクの最小化や機会の最大化に関する経営判断」「社内関係者の巻き込みと実行」などに注力する。

AIを幅広く導入した結果、調査と評価に関する工数を92%削減し、リスク評価に関しては8万時間相当

の自動化を実現した。

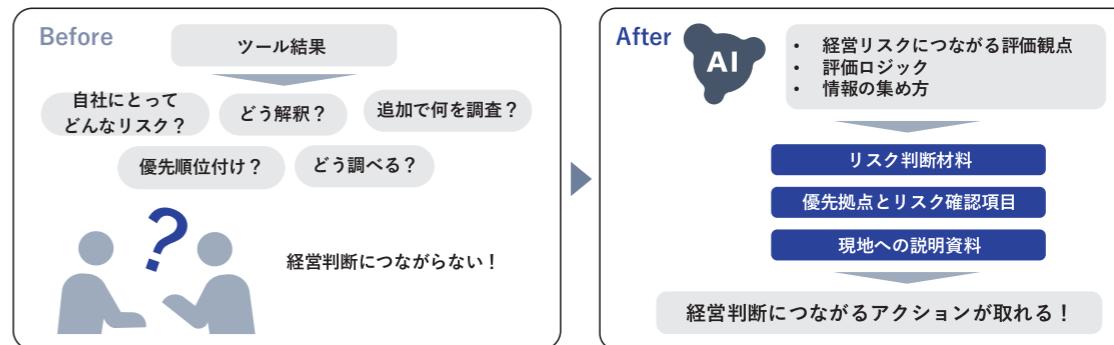
NECはTNFDレポートの第1版を23年に出し、TNFDや世界経済フォーラム(WEF)の国際ルールづくりに参画するなど、この分野で国際的な存在感を高めてきた。クライアントゼロの考えに基き、自社で実証した後にその知見をアビームコンサルティングやGXコンシェルジュといった外部のコンサルティング会社へ移管して顧客企業の活動を支援し、独自のソリューションを提供している。

「事業会社として自ら実践し、課題や苦労する点を熟知している。そこを支援できることが当社の差別化になっている」(蟹江氏)。苦労する点とは、例えば社内の合意形成や現場の巻き込み、社外のステークホルダーとの対話などだ。顧客が聞く役員勉強会にNECのコンサルタントが同席することもある。

TNFD活動でAIを活用するには、「調査タスク」「リスク評価タスク」「機会評価タスク」「執筆タスク」「広報タスク」など、タスクごとにAIを定義する必要がある。このAIは従来の「TNFD伴走支援サービス」に含め、コンサルティングサービスとして現在提供している。近い将来、顧客がそのまま使え、自社の取り組みをベースにしたクラウドサービスの提供を開始する予定だ。

「TNFDの汎用的なハンズオンツールもあるが、実際はそれだけでは全く足りない」(蟹江氏)。汎用ツールには統計データを使って大まかにリスクを評価する機能しかないからだ。サプライチェーンサステナビリティ経営統括部事業化推進グループディ

## 汎用ツールとNECのAIを使ったソリューションの違い



汎用ツールで統計的な結果を得ても、それをどう評価すればよいかが分からず、経営判断ができない。一方、AIで地域ごとの具体的なリスクを洗い出すことで、経営判断の材料になる

出所:NEC

前にSNSで調べたりしている。

一方、事業機会の探索にもAIを活用している。世界中の法規制や産業情報を調査し、自社の技術が貢献できる可能性を探る。これも事業部門と連携して進めているという。

「例えばNECのトラスト技術を使ってプラスチックの情報を安全にやり取りする仕組みを利用すれば、インドの日用品業界でプラスチック規制が起きる気配があり、そこに事業機会がありそうだといったニッチな情報も把握できる」(蟹江氏)

こうした予知や探索のプロセスも、まずは自社で実践し、そこで確立されたノウハウとソリューションをグループ内のコンサルティング会社と共に顧客企業に提供している。

「当社のコンサルティングの最大の特徴は、人手では不可能なことをAIで実現する点にある」(岡野氏)

脱炭素型への転換を中心とする気候変動への対応である気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)と比べて、ネイチャーを対象とするTNFDは「汚染」「水・海洋」「生態系・生物多様性」「資源循環」など範囲が広い。AIの活用が欠かせない領域となっていくだろう。

大久保 聰(日経BP 総合研究所主席研究員)

## AIを使ったTNFD支援サービスの構造と提供価値



TNFDの活動でAIを活用するために、タスクごとにAIを定義する。SSBJ(サステナビリティ基準委員会)やCDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)などの外部調査にも転用できる 出所:NEC