

サステナビリティ経営と オペレーションの「深化」



伊吹英子



深井恒太郎

CONTENTS

- I 注目されるサステナビリティ経営
- II サステナビリティ経営がオペレーション領域にもたらす影響
- III オペレーション領域にもたらされる変化
- IV サステナビリティ観点からのオペレーションの深化に向けて

要約

- 1 近年、過度の資本主義への懐疑性や、環境・社会問題にかかわる企業に向けた社会的牽制が強まり、企業経営において持続的成長に向けた「サステナビリティを考慮した経営」へと舵切りする機運が高まっている。実際に、先進企業では、こうした変化を先取りし、経営計画や事業戦略の中核にサステナビリティの要素を取り込み、事業・経営にサステナビリティの概念を統合する動きが見られる。
- 2 サステナビリティ経営への舵切りは、将来、企業経営の「オペレーション領域」に対しても多様な変化をもたらす。具体的には、①経営管理・情報開示領域（経営計画・経営管理・対外的な情報開示）、②組織統制領域（組織統制・人事評価・事業判断基準）、③サプライチェーン領域（サステナビリティ調達・サプライチェーン上のリスク管理）の各領域にサステナビリティの概念が統合される。
- 3 元来、サステナビリティ経営の目的には、攻めの戦略となる「競争力強化」（アップサイド）、守りの対策となる「リスクヘッジ」（ダウンサイド）の両側面があるが、オペレーション領域へのサステナビリティ要素の組み入れは、主に「リスクヘッジ」の側面がより強く表れたものである。長期的・社会的視野でリスクへの対応を行うことで、持続的成長に向けて経営基盤を強化することができる。
- 4 サステナビリティ経営の潮流は、企業経営のオペレーション領域に対しても変化や影響をもたらすが、企業や業態によってその対応は異なる。企業は、サステナビリティ経営が自社のオペレーション領域にもたらす影響を考察し、将来を見据えた対応策を検討すべきだ。

I 注目される サステナビリティ経営

1 サステナビリティ経営とは

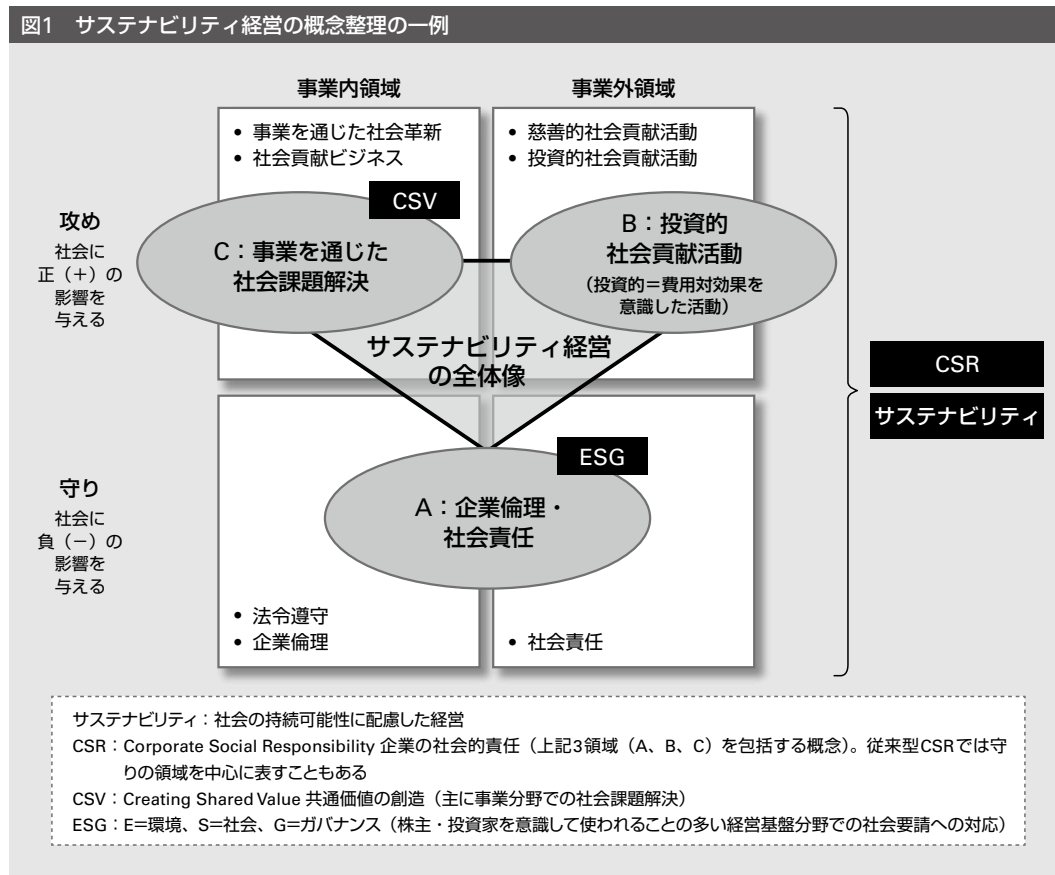
サステナビリティ経営とは、「社会の持続可能性に配慮した経営」のことである。近年、サステナビリティ経営を志向し、中長期的な事業成長を目指す国内外企業が増えている。

サステナビリティ経営に関連した概念は、その背景や趣旨に基づき、多様な言葉で表現される。歴史を辿ると、日本では1990年を「フィランソロピー元年」と呼び、以降、企業の社会貢献活動が活発に行われるようになった。その後も、2003年には「CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責

任) 元年」が訪れ、従来の環境中心の取り組みから社会分野全体を含む企業責任のあり方が問われるようになった。さらには、06年に公表された国連責任投資原則 (Principle for Responsible Investment) ^{※1}では「ESG (E: 環境、S: 社会、G: ガバナンス)」投資が取り上げられ、その後も11年に米国のマイケル・E・ポーター教授が競争戦略上の概念として「CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)」を発表し注目を集めた。

これらの各概念は、さまざまな主体によって多様な捉え方がなされるため、一概に決められた定義づけは難しいが、ここでは図1のように概念整理を行い、それぞれの言葉が示す範囲を位置づける。本稿では、この領域全

図1 サステナビリティ経営の概念整理の一例



体を包含する概念として「サステナビリティ経営」を用いる。

2 なぜ、サステナビリティ経営なのか

日本企業では、従来、フィランソロピーやCSRなどの取り組みが行われてきたにもかかわらず、なぜ今、あらためてサステナビリティ経営に関心を寄せる企業が増えてきているのだろうか。その背景には、①ステークホルダーからの社会的プレッシャー、②国際的な原則・枠組みの整備・進展、③従来式の経営計画の限界、などの動向がある（図2）。

第一に、企業を取り巻くステークホルダーの価値観が変化し、とりわけ「社会的観点」からの企業に対する圧力が高まっている。ステークホルダーには「投資家・株主」「消費者」「従業員」「地域社会」「取引先」などがあるが、その中で、昨今、日本企業の取り組みを後押ししているのは「投資家・株主」の動きである。

先述の通り、2006年に国連により国連責任

投資原則が公表されて以降、ESG投資という言葉自体は頻繁に使われるようになった。その後、日本企業を動かす契機となったのは、17年7月に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が3つのESG指数を選定し、年間1兆円の投資を行うと発表したことである。これにより、日本企業においてもESG指数への組み入れを目指したり、サステナビリティ格付けの評価項目を活用して従来のCSR活動の棚卸しを行い、再構築を図ったりする動きが見られている。GPIFはESG投資に対して意欲的な姿勢をとっており、投資額を増やしていく意向である。国内の投資信託運用会社の中には、GPIFが指定したESG指数を用いた投資信託を上場させる会社も現れるなど、GPIFによる波及効果は国内でも影響力を持ちつつある。

日本企業では、投資家・株主が、財務情報のみならず非財務情報をも（非財務情報が将来の財務パフォーマンスにどのような影響を及ぼし得るのかという観点から）重視してい

図2 サステナビリティ経営が注目される背景

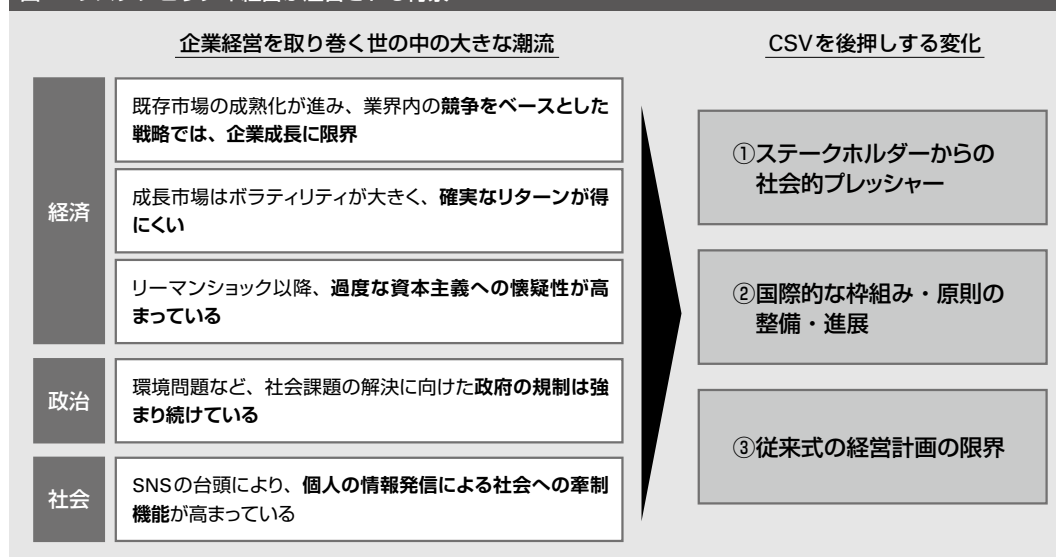
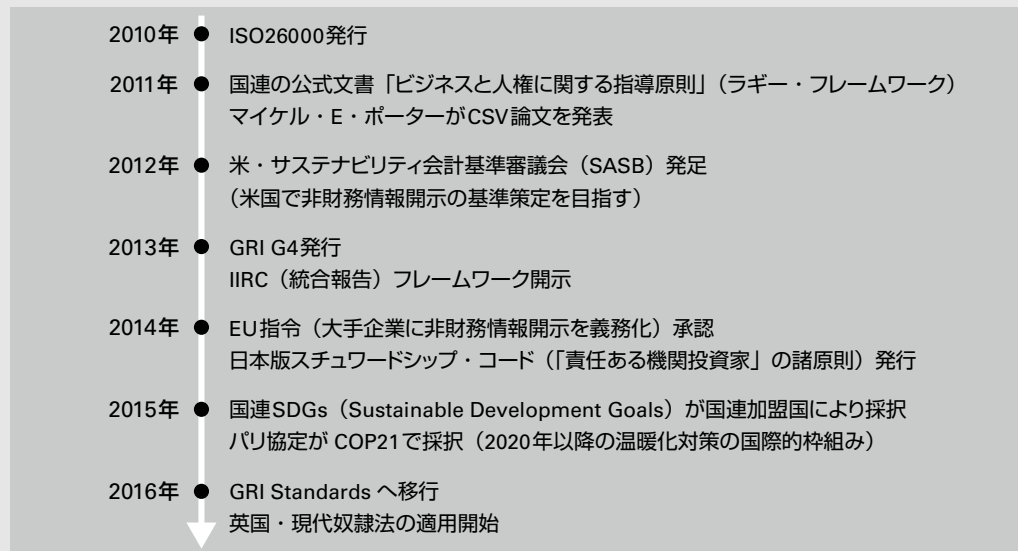


図3 サステナビリティにかかわる主な国際的な枠組みの整備

「人権に関する危機意識の高まり」「投資家にかかわる枠組み・原則の整備」「国際的な社会課題解決目標の合意」が、CSVへの関心を高めたと推測される



出所) 各種公開情報より作成

く傾向が強まるのではと認識しており、その結果、従来はCSR部門が主導してきたサステナビリティ経営にかかわる取り組みを、経営企画部門やIR部門自らが経営・事業・IR戦略の中核テーマの一つとして取り組むようになってきている。

第二に、「国際的な原則・枠組みの整備・進展」がある(図3)。10年以降は、サステナビリティ分野の国際的な原則・枠組みの整備が急速に進んだ。特に投資家・株主関連の枠組みの整備を受けて、統合報告に移行する企業が増えたり、長期ビジョンや中期経営計画に財務目標のみならず、非財務目標やサステナビリティ目標、あるいは社会課題解決目標を掲げたりする企業が増えている。

このような国際的な原則・枠組みの整備の背景には、実は、企業にとって経営・事業展開上のリスクが高まっていることが挙げられ

る。たとえば、グローバルに事業展開する日本企業の中には、サプライチェーン上の人権リスク(人権問題にかかわるリスク)が高まっているという認識を強めている企業が多く見られる。この背景には、人権分野では、11年に国連の公式文書として「ビジネスと人権に関する指導原則」(通称ラギー・フレームワーク)が発行されたことがある。この動きは、グローバルに事業を展開する企業にとっては、自社の事業活動に関連する人権侵害にかかわる社会的影響に配慮することにつながり、また、NGOや地域社会などの企業以外のステークホルダーにとっては、企業の事業活動に対して一層目を光らせることにつながっている。

このように、従来、企業にとっては「リスク」と認識されてこなかった事象も、新たな環境変化に伴って、外部からの糾弾リスク

や、その結果としてのレピュテーションリスクとして認識されるようになってきている。企業としては、こうした変化に応じて、リスクの捉え方自体を変化・適応させる必要が生じている。

第三には、従来型の経営計画に限界が見え始めていることが挙げられる。たとえば、日本企業の多くが策定している中期経営計画に関して、「東証一部100銘柄に含まれる製造業54社のうち、直近の中計で掲げた数値目標を達成した企業はわずか5社と一割に満たない」^{※2}という調査結果がある。これは、企業を取り巻く環境の不確実性が高まり、中期経営計画期間における経営環境・事業環境の変化を正確に予測することが難しくなっていることが一因と考えられる。

もともと、サステナビリティ経営は、短期・財務業績よりも、むしろ中長期的な成長・持続的成長を志向する概念であるが、リーマンショック後に過度の資本主義への懐疑性が高まったことなどを受けて、長期志向の経営に舵を切る企業の動きが見られる。このような文脈からも、中長期的視野から経営・事業の方向性を探る動きとの関連性の中で、サステナビリティ経営に関心が高まっていると解釈することができる。

このように近年の外部・内部環境の変化が、企業におけるサステナビリティ経営への関心を急速に後押ししているのである。

3 サステナビリティ経営による メリット

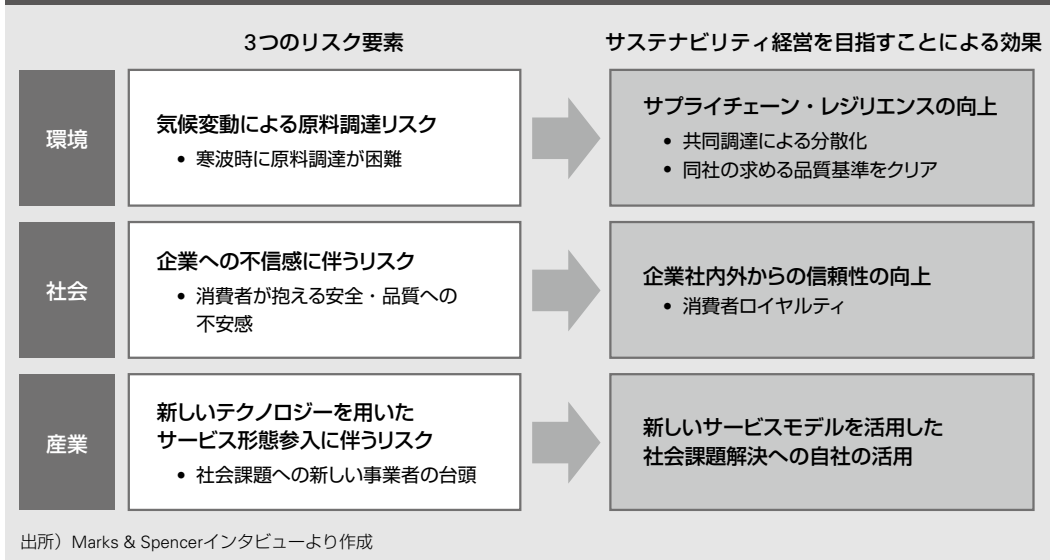
それでは、実際にサステナビリティ経営を志向することによって、どのようなメリットを享受することができるのだろうか。野村総

合研究所（NRI）では、サステナビリティ経営によって「競争戦略としての寄与」「リスクヘッジとしての寄与」「従業員ロイヤルティとしての寄与」の3つのメリットを享受することが可能と考えている。

まず、1つ目の「競争戦略としての寄与」とは、サステナビリティの考え方を経営・事業に組み入れることで、「売上向上」もしくは「コスト削減」に寄与することである。たとえば、ラックス、ダヴ、紅茶のリプトンなどを展開するユニリーバ（英蘭）は、2010年に「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」をビジネスプランとして策定、不確実で変動的な世界においても「成長」と「サステナビリティ」を両立させることを宣言した。そして、「衛生・健康」「環境負荷の削減」「経済発展」という社会課題を事業戦略の中核に組み入れることで、コスト削減やリスク低減だけではなく、商品ブランドの売上成長を加速させ、イノベーションの機会を広げようとした。

実際に、17年7月6日に同社が発表したプラン導入後6年を経た進捗報告によると「2016年、サステナブル・リビング・ブランド（社会的意義を持つブランド）^{※3}は、ほかのブランドに比べて50%速く成長し、ユニリーバ全体の成長の60%（15年は46%）をもたらした」という。また「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランがユニリーバの競争力を増していることは疑いの余地がない」とし、同プランは、「ブランドを強くし、イノベーションを促し、サプライチェーンを堅牢にし、リスクやコストを減らし、ビジネスへの信頼を構築している」という。このようにサステナビリティと事業プランとを統合さ

図4 マークス・アンド・スペンサーのケース



せることにより、高成長を牽引するケースが現れている。

2つ目の「リスクヘッジとしての寄与」は、競争戦略とは逆に、サステナビリティに配慮することで企業価値を「毀損しない」という効果に着目した考え方である。たとえば、サプライチェーン上の人権リスクや気候変動リスクなど、サプライチェーン上で発生する企業価値を毀損しかねない事象を回避することが挙げられる。また、より長期的視野で経営・事業環境のトレンドを把握し、誤った経営・事業判断をしてしまうリスクを回避すること、さらには、社会トレンドを先取りすることで、不確実な経営環境において社会の変化・トレンドに乗り遅れることを回避するなどの効果が見込める。

リスクヘッジを実現しているケースとして、小売業のマークス・アンド・スペンサー（英国）のケースが挙げられる（図4）。同社では、寒波時に原料調達が困難になるなどの気候変動による原料調達リスクを抱えてい

た。これに対し、サステナビリティの大義の下で、競合も含む企業でコンソーシアムを組んで共同調達によるリスクの分散化などを図るとともに、スケールメリットを出すことによるコスト低減を実現、サプライチェーン・レジリエンスを高めている。また、消費者が抱える商品に対する安全・品質への不安感が、同社に対するレピュテーションリスクともなり得るため、先んじて自ら調達や製造工程における安全や品質に関する情報について積極的に開示をすることでそうした不安を軽減させ、顧客ロイヤルティの獲得に成功している。さらには、時代とともに新たな形で社会課題に応える事業者が台頭するが、同社も社会課題をより良い形で解決するビジネスモデル開発に取り組み、新しいテクノロジーを用いたサービス形態参入に乗り遅れることを回避しているという。

3つ目の「従業員ロイヤルティとしての寄与」は、企業内部での従業員に関して見込めるメリットであり、サステナビリティに配慮

した企業で働くこと自体が従業員の誇りにつながり、ひいては生産性向上などにもつながる。ミレニアル世代（2000年以降に成人あるいは社会人になった世代）と呼ばれる若者世代は、サステナビリティに対する感度が高いことから、近年、この効果を期待する企業が増えている。

ある欧州電機メーカーでは、「サステナビリティに取り組むことは、労働市場での優秀な人材獲得に寄与している。ミレニアル世代は、グリーンやサステナビリティの価値に共感している」（17年2月NRIヒアリング調査）という。また、金融機関モルガンスタンレー（米国）もまた、「ミレニアル世代の投資家は、通常の投資家に比べてサステナビリティに配慮した会社に就職したがる傾向が3倍高い」という調査結果^{注4}を発表している。日本でも20代の若者の社会への貢献意識は、2000年以降上昇傾向にあり、サステナビリティ経営を志向することは、会社の採用活動や従業員のロイヤルティ・エンゲージメントにつながる効果が見込めると考えられる。

以上のような経営メリットを見据えて、近年、実際にサステナビリティ経営に舵を切る企業が増えている。次章では、サステナビリティ経営への舵切りが、企業経営のオペレーション領域に対してどのような影響をもたらすのかについて述べる。

II サステナビリティ経営が オペレーション領域にもたらす影響

1 サステナビリティ経営と オペレーション領域

まず、ここでいうオペレーション領域と

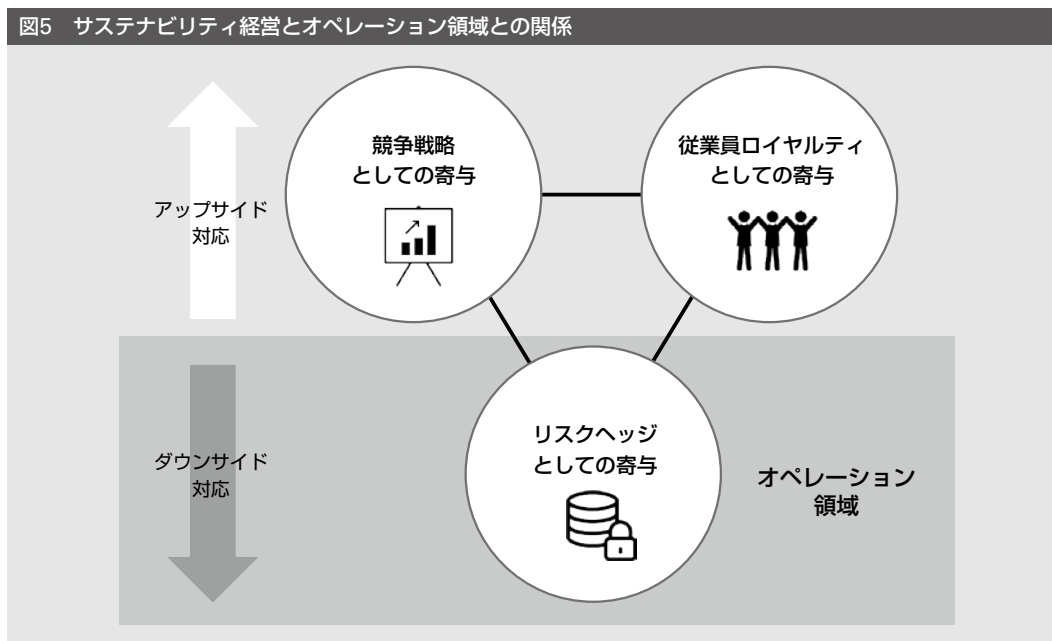
は、本稿では、サステナビリティ経営を実現するにあたって企業が備えておく必要のある社内の統治システム・プロセス全般を指す。具体的には、①経営管理・情報開示領域（経営計画・経営管理・対外的な情報開示）、②組織統制領域（組織統制・人事評価・事業判断基準）、③サプライチェーン領域（サステナビリティ調達・サプライチェーン上のリスク管理）の各オペレーション領域に整理される。

サステナビリティ経営への舵切りは、これらの企業経営のオペレーション領域に対しても、多様な変化をもたらす。

もともと、サステナビリティ経営の目的には、攻めの戦略となる「競争力強化」（アップサイド）、守りの対策となる「リスクヘッジ」（ダウンサイド）の両側面がある。前述のサステナビリティ経営によって見込まれる3つの経営メリットのうち、「競争戦略としての寄与」「従業員ロイヤルティとしての寄与」は、企業の将来的な収益性へ貢献するアップサイドの側面が中心である。一方で、「リスクヘッジとしての寄与」は、将来的な価値毀損を抑制するダウンサイドリスクへ対応し、収益性の安定へ寄与するものである（図5）。

本稿で取り上げているオペレーション領域へのサステナビリティ要素の組み入れは、主に「リスクヘッジ」の側面がより強く表れたものであり、その経営メリットも、経営管理や組織統制領域、サプライチェーン領域に至るまで「リスクヘッジとしての寄与」として表れる側面が強い。その結果、オペレーション領域におけるサステナビリティ要素の組み入れは、企業の持続的成長に向けた経営基盤強化につながる。

図5 サステナビリティ経営とオペレーション領域との関係



2 サステナビリティ経営が オペレーション領域にもたらす影響

近年、サステナビリティ経営に対する社会要請が高まる中で、前述のように新たな基準・原則・ガイドラインなどの発行が相次いでいる。そこで取り扱われる分野・テーマは、人権や環境、コーポレートガバナンスなど、多様な分野・テーマにわたる。こうした動きを受けて、企業はさまざまなリスクを新たに抱えることになるため、企業としては、オペレーション領域にまで踏み込んだ対応策の検討を迫られることになる。

グローバルな観点で見ると、これらの基準・原則・ガイドラインやリスクは、必ずしも企業共通で適用されるものではない。たとえば、ESGにかかわるグローバルな評価機関が個別企業を評価する際には、業種に加えて、各企業の事業展開国を考慮に入れた上で、各社のESGスコアを算出している。このため、企業はこうした基準・原則・ガイドラ

インの多様性を考慮しながら、個別に対応を考える必要がある。事業のグローバル化が進めば、展開している国・エリアが広がり、新しい基準や自社特有の事業形態やステークホルダーを考慮しなければならない。

また、国内動向を見ても、2014年2月には機関投資家向けにスチュワードシップ・コードが公表され、15年6月には企業向けにコーポレートガバナンス・コードが施行された。以降、企業に対する非財務情報の開示要請は強まっており、オペレーション領域にまで踏み込んで「必要な措置」や「活動の実施有無」さらには、「情報の開示・非開示」に関しても考慮し対応することが求められている。

さらに、投資家の投資基準という観点においても変化が表れ始めている。投資家の中には、毀損可能性がある資産（座礁資産）^{注5}を必要とする業種などを投資対象から省く、ネガティブスクリーニングを採用する投資家も

いる。企業としては「投資家から避けられる銘柄にならない」ことは重要な一線となることから、社会環境や市場環境の変化に注視し、これまで以上に、サステナビリティに関連した新たなリスクを適切に見極め、迅速に対応することが求められるようになる。

その際、①経営管理・情報開示領域、②組織統制領域、③サプライチェーン領域といったオペレーション領域を含む企業活動全体にわたって統制を利かせていく必要が生じるが、詳細は次章で言及したい

III オペレーション領域にもたらされる変化

それでは実際に、サステナビリティ経営への要請の高まりが、企業経営のオペレーション領域に対してどのような変化をもたらすのであろうか。

1 経営管理・情報開示領域 (経営計画・経営管理・対外的な情報開示)

サステナビリティ経営は、事業とは切っても切れない関係にあり、それを円滑に推進していくためには、事業部門と適切に連携していくことが必須となる。一方で通常、サステナビリティ経営が志向する管理スパン（時間軸）は、中長期的な視野に基づくことが多いために、事業部門における期ごとの収益を重視する短期的な管理スパンとは少なからず「ずれ」が存在する。そのため、経営全体として中長期的観点から持続性を高めることを志向したとしても、事業部門は従来の慣習から短期的な収益へのプレッシャーを強く感じ

続けることになる。たとえば、ガバナンス・コードでは、投資家が企業価値を中長期的な観点から評価しやすくすることから、非財務指標の開示を求めているが、企業活動の多くは、必ずしも短期的な収益に貢献するとは限らないため、その開示には消極的にならざるを得ない。

もう一つの観点として、目標・成果の捉え方がある。サステナビリティに関する活動は、財務数値のように企業共通で比較できないものなど、数値に落とし込みにくいという特性がある。環境対策一つをとってみても、事業で用いる原料や排出される物質の種類によって、また拠点の所在する国や地域によって異なる対応が必要となる。そのため、目標設定を安易に決めることができず、結果として目標設定が不明瞭になり、実質的な活動がなされないままとなる懸念もある。

このようにサステナビリティ経営を志向することで、従来とは管理スパン（時間軸）と目標・成果の捉え方が異なってくるため、その「ずれ」を何らかの形で埋める必要があり、それに応じて「経営管理・情報開示領域」（経営計画・経営管理・対外的な情報開示）においても変化が求められる。では、具体的に経営管理・情報開示領域ではどのような変化が求められるのか。

「経営計画・経営管理」においては、企業がさらされるリスクに対してサステナビリティに配慮するために、コーポレート（本社機構）と事業部門がどのように連携し、各種施策をどのように実行・管理していくかが問われるようになる。

まず、事業部門の今後の活動を明確にするためには、全社（本社）・事業の両方の目線

から必要な対応方針を明らかにする必要がある。その上で、その実現に向けた双方の共通言語となるコミュニケーション可能な指標を設定することが求められる。そうした指標に関して、最近では、中期経営計画の中で、注力する領域・課題を定めて非財務・社会価値に関するKPI（重要成果指標）設定を行っている企業が現れている。そして、その多くは、設定したKPIを各部門の事業計画に組み入れ、年間を通して実行・モニタリングを実施している。なお、このような非財務・社会価値に関するKPIは、その業態や展開国などに見合ったものを管理指標として設定・運用していくことになる。

また、商品管理にかかわる新しい動きとして、サステナビリティの観点から望ましい対応がなされている事業やブランドを認定していくことで、事業活動を後押しするような動きが見られる。たとえば、前述の通り、ユニリーバは2010年に「ユニリーバ・サステナブル・リビング・ブランド」を打ち出し、その中で、環境や社会に配慮した製品・サービスとして一定の要件を満たしたブランドを「サステナブル・リビング・ブランド」と認定している。17年現在、18のブランドがサステナブル・リビング・ブランドとして認定されている。

また、商品の認定基準に、商品のおいしさに加えて、社会の栄養ニーズを組み入れるケースもある。スイスに本社をおくネスレでは、「60/40+」という基準を設定している。新製品やリノベーション製品を商品化する際には、おいしい（Good Food）と同時に健康的である（Good Life）ことを重視しているが、おいしさのチェックとして「他社製品と

比較してネスレ製品を購入する」とした人が60%以上いるかどうかのチェック（60/40）とともに、原材料の観点、減塩・減カロリーなどの健康面で基準を満たしているかに関する基準（+）が設定されている。

さらに、「投資家コミュニケーション」に関しても変化が求められる。スチュワードシップ・コード公表以降、パッシブ運用²⁶を行ってきた投資家の中にも、積極的に議決権行使をする機関投資家や、議決権行使以外にも企業とのエンゲージメント（対話）を求める機関投資家が増えている。投資家の中でも、リスク抑制を意識した投資家や、GPIFをはじめとしたユニバーサルオーナーといわれる機関投資家などは、ESGに対する関心が高い。こうした機関投資家の中には、たとえば、石炭にかかわるビジネスなどに対しては投資対象から外すなど、スタンスを明確化した運用方針をとっている機関投資家もいる。ユニバーサルオーナーといわれる規模が大きい投資家は、一企業の負の外部性により社会に対して悪影響を及ぼされることは、自社の運用成果にマイナスの効果であると合理的な観点から捉えている。自社としてどのような株主を想定して、どのようなスタンスでコミュニケーションをしていくのかを具体的にイメージすることが、より一層求められるようになっていく。

企業側も、ガバナンス・コードの施行や海外投資家の持分比率の高まりを契機として、機関投資家などとの対話に積極的に取り組む動きが見られるようになってきた。統合報告書を作成する企業は増えているが、今後はより質の高い情報を公開していくことが求められる。

こうした環境下にあることを踏まえて、今後の投資家とのコミュニケーションのあり方としては、サステナビリティ経営を行っていく意図を表明した上で、①自社の活動方針に合った株主像を明確にし、②取り組む活動と中長期的な観点を補強し、③情報開示を促し、④機関投資家と積極的な対話を行い、⑤結果を経営へフィードバックしていくことが必要となる。

2 組織統制領域（組織統制・人事評価・事業判断基準）

サステナビリティ経営では、従来の経済価値重視の意思決定とは異なる価値判断基準が適用される可能性がある。また、実際の取り組みは、コーポレートが推進する活動のみならず、事業活動の中に組み込まれて実践されることが必要であり、事業部門の主体性が重要となる。

通常、コーポレート側からサステナビリティに関連した働きかけを行うと、事業部門では新しい管理業務が増えたと受け取られてしまうことが多く、事業部門側の主体的な活動にはつながりにくい。本来、サステナビリティ経営は、中長期的な企業にとっての価値を持続的に向上させ続けることを目指したものであるにもかかわらず、従来からの組織統制方法では、各組織にとって実施の理由づけが難しい場合も多く見られるのが実態である。場合によっては、コーポレート組織と事業部門間でコンフリクトが生じることもある。

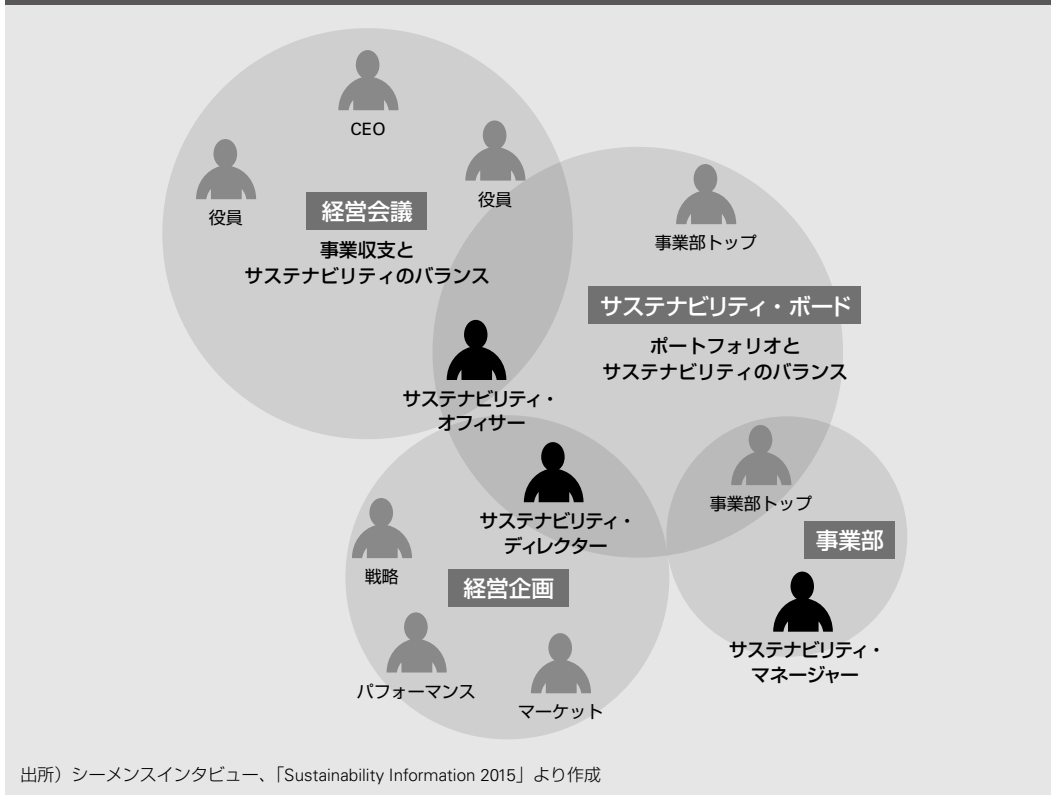
上記の問題点を勘案すると、サステナビリティ経営に舵切りするにあたり、優先的に対応が求められるのは、「意思決定の仕組み」と「インセンティブ付け」を整えていくこと

である。

この場合の「意思決定の仕組み」とは、サステナビリティを考慮した経営・事業全体に関する重要な意思決定を、「どういうプロセス」を経て、「誰が」実施していくのかに関する仕組みである。企業内の重要な会議体においてなされる最終的な意思決定が、サステナビリティの観点も考慮した上で、「自社の中長期の全社戦略を踏まえて適切か」「各ステークホルダーへの対応として適切か」を自社の事業と密接にかかわる要素を押えつつ判断する必要がある。会議体での決定事項の実効性を高めていくためには、事業部門におけるオペレーションの観点での実現可能性が担保されていることが必要であり、そのため、意思決定される前後で、事業部門と適切に連携できていることが求められる。

たとえば、シーメンス（ドイツ）では、サステナビリティに関する最高責任者CSO（Chief Sustainability Officer）を経営会議メンバーの一員としている。CSOはサステナビリティ戦略の中核を担うポジションであり、同時に経営企画も管掌し、全社の短期・中長期の舵取りを同時に担っている。このCSOはサステナビリティ・ボードといわれる事業ポートフォリオとサステナビリティとのバランスをとるボードメンバーを兼務している。このボードには、経営企画部門のサステナビリティ・ディレクターや、各事業部門のトップも参加しており、経営企画における決定事項を事業部門に円滑に落とし込むことが可能な体制になっている。また、各事業部門にも、サステナビリティ・マネージャーが配置されており、部門への落とし込みを担っている。同社では、サステナビリティについて、こう

図6 シーメンスにおける意思決定の仕組み



した重層的な意思決定の枠組みを採用することで、効果的なサステナビリティ経営を実現している（図6）。

次に、サステナビリティ経営では「インセンティブ付け」が欠かせない点も忘れてはならない。インセンティブ付けというと、通常は従業員へのインセンティブ付けの文脈で語られることが多いが、サステナビリティ経営への枠組みを採用する場合には、全社の経営スタイル自体が変化を遂げることとなるため、全社への影響力を握る役員層のリーダーシップが欠かせない。従って、役員層のインセンティブにサステナビリティの観点が組み込まれていくことが重要となる。トップが関心を強めていないにもかかわらず、サステナビリティへの注力を従業員にのみ強いたとし

ても、結果的に従業員もその必要性を感じる事ができず、担当者のみが置き去りにされることが懸念されるため、インセンティブ付けの優先順位には留意する必要がある。

サステナビリティ経営を志向する企業では、こうした問題意識を各社が抱えているところだが、最近では、オムロンのように役員報酬の中にサステナビリティに対するインセンティブを取り入れる企業が現れている。同社の役員報酬は、「基本報酬」「短期業績連動報酬」「中長期業績連動報酬」から構成されているが、これらの報酬構成比率を社長において1：1：1.5として、中長期業績連動報酬のウエイトを大きくするとともに、「中長期業績連動報酬」のKPIの一つとして「サステナビリティ評価」を取り入れた。この「サ

ステナビリティ評価」は、世界的なサステナビリティ格付けであるDJSI (Dow Jones Sustainability Indices) に基づく評価結果に応じて決定されるものである。

このように「組織統制領域」に新たにサステナビリティ要素を組み込むことは、短期的には全社へのスムーズなサステナビリティ経営の導入、中長期的には、事業部門の自律的なサステナビリティの推進につながるものと考えられる。

3 サプライチェーン領域 (サステナビリティ調達・ サプライチェーン上のリスク管理)

サステナビリティ経営は、「サプライチェーン領域」に対しても広範な変化をもたらすが、その背景には、そもそも企業活動に対する社会的要請が、「企業単体」にだけでなく「サプライチェーン」全体に対して寄せられているという事情がある。ここでいう「サプライチェーン」とは、単一企業グループ内のサプライチェーンではなく、原材料調達→生産→配送→販売などに至る取引先をも含んでいる。たとえば、ある製品を製造・販売している企業には、製品の原材料まで調達ルートを辿った上で、そのすべてのプロセスにおいて社会的責任が果たされているかが問われる。

実際に、サステナビリティ関連の国際ガイドラインにおいても、サプライチェーン上の責任については数多く言及されている。また、過去にサステナビリティに関連して企業が外部指摘・糾弾を受けたケースを見ても、その指摘の対象は、海外の生産委託先の工場であったり、原材料を生産・収穫する農場で

あったりと、企業にとっては目が行き届きにくい領域に及ぶのだ。さらに、外部指摘・糾弾のテーマもサステナビリティの要素全般にわたる。たとえば、原料生産地の環境的影響のみならず、人権の観点から生産現場での労働環境（児童労働などを含む）にまで広がる。企業にとっては、世界中に広がる原料調達網、生産網のすべてのサステナビリティに対応することは現実的には難しいが、少なからず、先進企業はこうした社会的影響を少しでも防ぐための手立てを打ち始めている。将来にわたって、サステナビリティへの関心は高まっていくことが想定され、企業にとって、とりわけサプライチェーン領域におけるサステナビリティへの対応は喫緊の課題となっている。

それでは実際に「サステナビリティ」は、従来のサプライチェーン領域にどのような変化をもたらすのであろうか。

第一は、「調達方針・枠組みの見直し」である。具体的には、「①調達方針」「②取引先の評価・選定」「③監査・モニタリング」「④改善／取引停止」に関して、サステナビリティの要素が新たに加わることになる。

「①調達方針」には、従来の品質・コスト・納期などの基本要件に加えて、環境・人権・労働環境などへの配慮が組み入れられる。「②取引先の評価・選定」の段階では、これらの環境・社会への配慮項目を取引先の選定要件としても考慮することが求められる。「③監査・モニタリング」では、実際に調達方針などに組み入れられた項目が履行されているか、問題が発生していないかを確認する必要があり、「④改善／取引停止」では、問題が発生しその改善が見込めない場合には、

取引を停止することも検討される。

このように方針・枠組み自体にサステナビリティの要素を織り込んでいくことになるが、サプライチェーン領域では、さらに、こうした方針・枠組みをどの資材のどの段階の調達先にまで展開・徹底するかという展開範囲が重要となる。企業にとっては、前述の通り、原料調達網、生産網のすべてに対応することが難しいため、影響が大きいと見込まれる取引先を優先するのか、展開・徹底は1次取引先までとし、2次取引先以降については、1次取引先にその展開・徹底を依頼するなどの策が考えられる。いずれにせよ、ある基準で取引先や資材を選定し、現実的な観点からグループごとに展開・徹底する範囲、水準を定めていくことが求められる。

第二は、「調達リスク低減のための中長期的取り組み」である。これは、自社製品のサプライチェーン全体において「サステナビリティの観点」から将来的な調達上のリスクを低減し、安定的な調達につなげることを意図したものである。近年、地球環境問題などの社会問題が深刻化しているため、気候変動の影響で原材料の調達が困難になる（＝調達リスクが高まっている）ことを問題視する企業も増えている。こうした調達リスクに関しては、自社のサプライチェーンを原材料から取引先・自社・そして販路も含めて総点検し、サステナビリティに配慮されたプロセスであるか、サステナビリティへの配慮が企業価値向上にもつながるか、という観点から改善余地を探ることで軽減が可能であり、上記のような取り組みを継続することで、将来にわたってより強固なサプライチェーンを構築することができる。

たとえば、伊藤園の茶産地育成事業は、将来にわたっての強固なサプライチェーンを構築した好例である。その取り組みの背景として、同社は、茶葉の消費量の増加が見込まれる一方で、事業を取り巻く社会課題として、茶葉の生産現場における就農者の高齢化や後継者問題、相場の乱高下による経営不安などが原因となり、就農人口・茶園面積ともに減少し、さらには地域によって耕作放棄地が増加することが深刻な問題となっていると認識していた。

こうした社会課題は、同社にとっては事業推進上のリスクにもなり得る課題であったため、同社は、「お茶のトップメーカー」として、①高品質な国産緑茶原料の安定調達、および生産の効率化、②生産農家の育成、③耕作放棄地の積極的な活用のために、茶産地育成事業（契約栽培、新産地事業）を推進することを意思決定した。

その結果、この事業を通じて、茶葉の生産地では、安定的・持続的な農業経営が推進されるとともに、耕作放棄地が有効活用されるようになった。今後は、地域の雇用創出や後継者不足の解消、さらには大規模・機械化・ITによる生産コストの低減などが見込まれる。このことは同社にとって、緑茶飲料の原料の安定調達や品質向上、生産の低コスト化による原価低減などに大いに寄与している。このように、両者にとってWin-Winの効果が見込める関係は、将来にわたる強固なサプライチェーン構築につながっていくと考えられる。

サプライチェーン領域では、主にリスクヘッジの観点を契機として取り組む企業が多いが、目指すゴール設定や取り組み意図の持ち

方によっては、伊藤園のようにリスクヘッジのみならず、サプライチェーン全体の付加価値向上、ひいては持続可能性向上を実現することも可能である。

以上のように、サステナビリティに配慮した経営への要請の高まりを背景として、①経営管理・情報開示領域、②組織統制領域、③サプライチェーン領域の各オペレーション領域にサステナビリティの概念を組み入れることにより、リスクヘッジを中心とした経営的効果が期待できる。

IV サステナビリティ観点からのオペレーションの深化に向けて

サステナビリティ経営の潮流は、近い将来、企業経営のオペレーション領域に対しても多様な変化や影響をもたらすことになる。一方、企業にとっては、こうした変化を先取りし、積極的に取り込んでいくこと自体が、多様な「経営効果」を獲得することにつながる。

実際に、オペレーション領域において「サステナビリティ」を考慮し、その要素を組み入れることで、主には「リスクヘッジ」や「コスト削減」の効果、そして、中長期的視野からは「持続可能な事業形態へのシフト」などの意義が見込まれる。

オペレーション領域へのサステナビリティ要素の取り込み方や施策内容は、何を目的に取り組むのかによって大きく変わる。また、業種や業態・展開地域・エリアによっても個別企業ごとにその対応が異なる。そのため、施策設計の前提として、目的・意義や自社特性の把握を行うことが重要である。具体的に

は、以下のステップで取り組むことで、自社の特性に合わせてサステナビリティの観点からオペレーションを深化させ、持続的成長に向けた経営基盤の形成につなげることが可能である。

①オペレーション領域にサステナビリティ観点を組み入れる目的・意義の明確化

何を目的にオペレーション領域へのサステナビリティ観点を組み入れを行うのか、その目的・意義を明確にする。たとえば、リスクヘッジやコスト削減を中心とするのか、あるいは競争戦略上の優位などのより積極的な目的・意義までを見据えるのかを見定める。

②業種・業態、展開地域・エリアなどに基づく自社特性の把握

自社の業種・業態、事業の展開地域・エリアを踏まえると、どの事業・エリアでどのようなリスクが想定できるのかなど、自社ならではの考慮すべき特性を把握・整理する。

③各オペレーション領域に、どのような施策を打つべきかの設計・実行

①②の前提を踏まえた上で、どのオペレーション領域に対して、具体的にどのような施策を打つべきかの実行計画を設計し、実行する。

④施策の成果検証・ブラッシュアップ

施策の成果検討を行い、施策のブラッシュアップ・軌道修正を行い、効果を高める。

企業は、サステナビリティ経営の潮流を契機として、自社のオペレーション領域にもたらす影響を考察し、将来を見据えた対応策を早期に検討すべきである。

注

- 1 2006年4月に公表された原則で、機関投資家などの署名機関がESG課題を投資の意思決定や株主行動に組み込むことなどを求めるもの
- 2 出所は小池貴之「中期経営計画に潜む落とし穴と処方箋」『知的資産創造』(2015年9月号)。直近の中計とは、出所論文の執筆時点のもの
- 3 ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランの下で、サステナビリティを戦略の中核に置き、ブランドとしての存在意義・目的(パーパス)に環境・社会の視点を組み込み、それに沿った製品や活動を展開しているブランド
- 4 出所はMorgan Stanley, Institute For Sustainable Investing, “Sustainable Signals: The Individual Investor Perspective” (2015年2月)
- 5 社会環境や市場環境の変化により価値が大きく

毀損する可能性のある資産。化石燃料資産などがその代表として挙げられる

- 6 日経平均株価など、ベンチマークとするインデックスに連動する運用成績を目標とする運用手法

著者

伊吹英子 (いぶきえいこ)

コーポレートイノベーションコンサルティング部プリンシパル、国際公共政策博士 (大阪大学)

専門は経営戦略およびCSR

深井恒太郎 (ふかいこうたろう)

金融コンサルティング部主任コンサルタント

専門はファイナンス、経営管理、CSR