

サステナビリティがもたらすオペレーションの深化

多くの日本企業で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。先進企業では、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、その概念を統合する動きが見られる。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。本稿では、日本企業が、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をどのように考察し、将来を見据えた対応策をどう検討すべきかを解説する。

サステナビリティ経営の進化ステップ

サステナビリティ経営は、企業経営のさまざまなテーマ・領域に対しても重要な変化をもたらす。日本企業のサステナビリティ経営は、今後、どのような進化を遂げ、オペレーション領域に対してどのような影響がもたらされるのだろうか。

サステナビリティ経営の進化のステップは図表1のように示される。2003年のCSR元年以降、日本企業では一貫して「本来、サステナビリティと経営・事業は、本来一体的なものである」といわれ続けてきたにもかかわらず、実態としては、社内での展開に悩む企業が多く、なかなか統合的に展開・実践されてこなかった。しかし、近年、投資家をはじめとするステークホルダーのサステナビリティに対する関心が高まり、

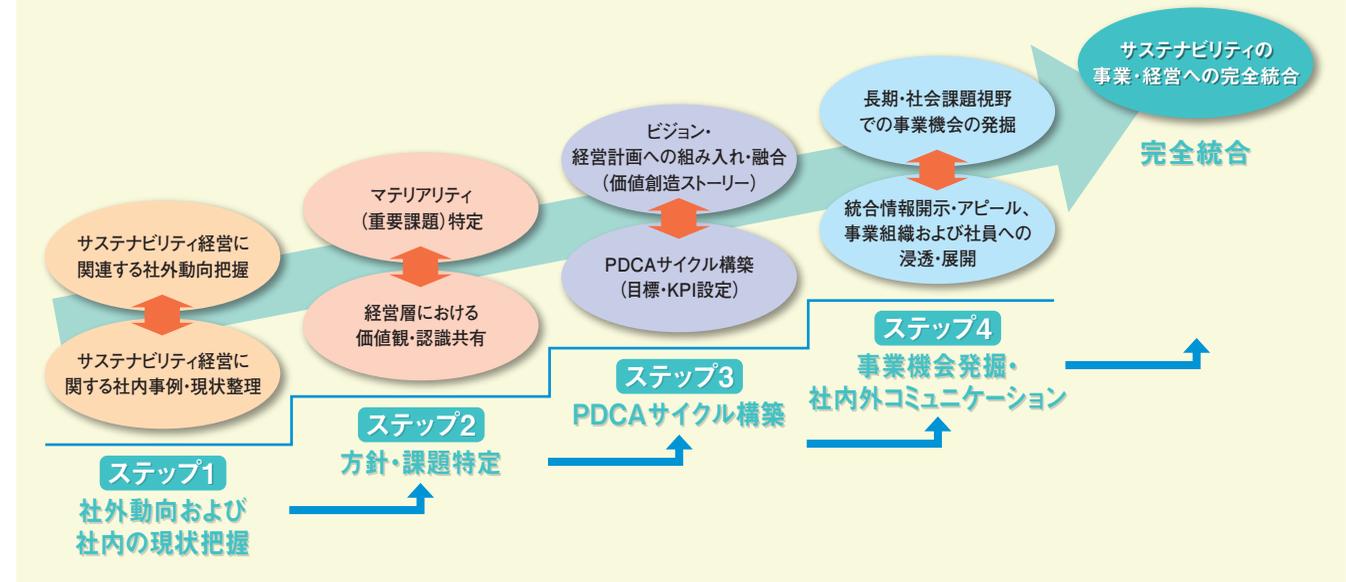
さらに企業内でも将来成長につながる持続可能な経営のあり方が模索される中で、改めてサステナビリティと経営・事業の統合的展開を図ろうという機運が高まってきた。

日本企業の多くは、昨今めまぐるしく変化外部環境、およびそれに照らした社内の状況を把握することにより、自社として取り組むマテリアリティ^{*1}を特定するようになっている。サステナビリティ経営に対する経営層の一貫性のある姿勢を明確にするため、ここで経営層による討議等を行い、サステナビリティ経営に対する価値観・認識の共有化を図る企業も多い(ステップ1~2)。

サステナビリティ経営に対する姿勢や方針が明確になると、次にオペレーション領域を含む経営の枠組みにサステナビリティ要素が組み込まれることになる。具体的には、ビジョン・経営計画への組み入れを図ることになるが、場合によっては、企業理念にまで立ち戻り、理念体系自体を再整理するケースもある。ビジョンや経営計画の中で社会課題や社会価値を明確に定義し、対内外に提示することにより、社会的な意図を経営方針として明確にすることが

サステナビリティ経営の進化ステップ

図表1



できる(ステップ3)。

さらに、戦略策定のプロセスも変化する。長期的・社会的課題解決の視野で事業機会を発掘し、ビジネストラנסフォーメーションを意図的に実施する企業も現れる。サステナビリティと経営・事業が戦略上一体となることで、投資家をはじめとするステークホルダーへの情報開示や対話のあり方も変化する。また、社員も“社会における自社の存在意義”や、“自分の仕事の社会価値”を意図して業務に取り組むようになる(ステップ4)。

このように、従来の経営の枠組みに“サステナビリティ要素”が組み込まれ、経営サイクルが継続されることにより、サステナビリティと経営・事業の真の融合が図られることになる。

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
それでは、サステナビリティ経営の進化は、

企業のオペレーション領域にどのような影響をもたらすのだろうか。なお本稿において、オペレーション領域とは、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こととする。

企業の統治システムの多くは、組織や人材に対して比較的可見やすい成果に対するインセンティブが設定されているが、サステナビリティの観点からは、そうしたものは異なるインセンティブを付与していくことが求められる。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(図表2)。こうした各領域への落とし込みを一つ一つ配慮することなしに、「サステナビリティ」という号令だけで、全社の事業活動に意味ある形で落とし込んでいくことは難しい。この点が、サステナビリティ経営の特徴でもある。

*1.重要課題。サステナビリティの観点からは社会要請項目もしくは社会課題等を示すことが多い

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
伊吹 英子



金融・コンサルティング部
主任コンサルタント
深井 恒太郎



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。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」、「従業員ロイヤリティ」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であるが、「リスクヘッジへの寄与」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、収益性の安定に寄与するものである。

(2) オペレーション領域にもたらされる変化

変化がもたらされるオペレーション領域は、先述したように、①経営管理・情報開示、②組織統制、③サプライチェーンの3領域に整理されるが、本稿では、①および②について述べる。③サプライチェーンの領域に関しては別途、第6稿にて扱うためそちらを参照頂きたい。

①経営管理・情報開示領域

サステナビリティ経営は、事業とは密接な関

係にあり、それを円滑に推進していくためには、事業部門と連携していくことが必須となるが、通常、サステナビリティ経営が志向する管理スパンは、中長期的な視野に基づくことが多いので、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「ずれ」が生じる。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。企業は、こうした「ずれ」を何らかの形で埋める必要があり、「経営管理・情報開示領域」においても以下のような変化が求められる。

「経営計画・経営管理」においては、通常の業績計画・管理に加えて、サステナビリティの観点から重視する内容を合わせた財務・非財務のKPIを実行・モニタリングし、その結果を各組織長・組織の評価に反映させることが重要となる。KPIの中でも特に重要なものは、経営的な意味づけを持たせ、重要性に対する社内外のコンセンサスが取られていることが望ましい。

「対外的な情報開示」に関しては、機関投資家の動きが活発化していることから、投資家とのコミュニケーションにも変化が求められる。具体的には、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、I)自社の活動方針にあった株主像を明確にし、II)取り組む活動と中長期的な観点を補強し、III)情報開示を促し、IV)機関投資家と積極的な対話を行い、V)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

サステナビリティを考慮する場合、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必要である。その際、各組織の主体的な活動を後押しするために、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」を整えることである。意思決定の仕組みとは、サステナビリティに関する責任者のポジションや意思決定を行う会議体のことを指す。例えば、ある欧州企業では、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。さらに、事業継続・撤退などのサステナビリティの要素が加味される可能性がある。意思決定に対し、今後は、ステークホルダーがより中長期の目線で気にかけるようになると思われる。また、「インセンティブ付け」に関しては、役員層を巻き込むことが全社への影響力を高めることになるため、役員層に適切なインセンティブ付けを行い、サステナビリティ経営への関心を高め、推進を担ってもらう必要がある。

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。

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。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が、多様な「経営効果」を獲得することにつながる。

そのためには、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。その上で、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
- 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
- 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
- ④施策の成果検証・ブラッシュアップ

企業は、サステナビリティ経営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。 **N**

図表2 サステナビリティ経営とオペレーション領域との関係

