

## サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)への挑戦

サステナビリティを重視した社会への転換が加速している。これは、従来の企業経営のあり方そのものを問い直す変化であり、今後、数十年単位で影響が持続すると考えられる。企業には、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)が求められ、経営理念から各経営機能に至るまで、あらゆる面で、サステナビリティを考慮した経営へと進化が図られる。企業は、忍耐強く、そして長期視野でSXに取り組むことにより、はじめてサステナビリティを真の意味で経営に統合することができる。

### 加速するサステナビリティ

英国グラスゴーで開催された国連気候変動枠組条約締約国会議(COP26)は、1日延長の後、2021年11月13日に閉幕した。過去に無い注目のもと、英国ジョンソン首相、米国バイデン大統領をはじめ各国首脳・閣僚も参加し、「グラスゴー気候合意」が採択された。合意に

は、2100年の世界平均気温の上昇を、産業革命前に比べて1.5度以内に抑制する努力の追求が盛り込まれた。また、世界45か国450以上の金融機関が参加するGFANZ(Glasgow Financial Alliance for Net Zero)が正式に発足、今後30年間で100兆ドルを脱炭素に提供しうることを公表した。このように気候変動に関しては、金融の枠組みが整いつつある中で、政府のみならず企業も責任を担うべき

ものとなりつつある。

こうした変化は気候変動に留まらない。環境、社会、ガバナンスを重視するESG投資額は、2018年から2020年までの2年間で15.1%増加し、35兆3,010億米ドル(約3,900兆円)となった。2016年時点で全資産に対してわずか3.4%だった日本のESG投資比率は、2020年時点では24.3%と急拡大している。また、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、上場企業にサステナビリティに関する基本方針を明記し、気候変動、多様性といったテーマに対する企業の取組み・考え方を示していくことが求められるようになった。このように、官民間問わずサステナビリティを重視する社会への転換が加速している。この変化は、一体、どのような潮流が背景にあるのだろうか。

### 大きな潮流としてのサステナビリティ

経済学では古くから景気循環説が唱えられており、英国の経済学者カルロタ・ペレス氏は、過去の産業革命を分析し、イノベーションを

起点とした循環を主張している。この250年間に起きた産業革命を5回に分類して分析した結果、それぞれのパラダイムの中では、同じ興隆の傾向が見られると言う。たとえば、一つ前の産業革命のパラダイムは、自動車・石油ならびに大量生産によるものである。この変化は1900年代に始まり、1920年代米国では「狂騒の20年代」と呼ばれるほどの好景気を経て1929年の世界大恐慌に至った。その後、失業者の増加、ポピュリスト政権の登場、移民の排斥と、世界は混乱に至ったが、第二次世界大戦以降、秩序を取り戻した。政府の関与のもと、1970年に向けて世界は安定的な成長、社会インフラの整備、雇用の増加、同時に、格差の是正が進んでいったとペレス氏は言う。

現在は、1970年代に始まったインターネットを軸とした産業革命が続いているとされる。一つ前のケースと同様、2000年代のITバブル、リーマンショックを端にした金融バブルを経て、2010年代は世界的な混乱が続いた。しかし、ペレス氏はこの不安定さを抜けた先には、グリーン、サステナブル、デジタルなどをキーワードに、世界がより安定した方へ進むと主張している。

こうした変化の捉え方は、新自由主義のもと、養護されてきた市場主義を見直す動きとも一致する。新自由主義は、1980年代に米英を中心に取り入れられ、小さな政府の考え方をともに規制緩和を進め、企業の自由競争を促進するとともにグローバル経済を志向した。企業の目的を株主価値の最大化としてきたのもこの考え方にもとづくものである。しかし、新自由主義の前提は崩れつつある。米国のビジネス・ラウンドテーブルは2019年に株主資本主義と

決別し、ステークホルダー資本主義へと進むことを宣言した。また、2020年の世界経済フォーラムでは「ダボス・マニフェスト2020」が公表され、ここでも企業は、すべてのステークホルダーを考慮していくことが重要だと宣言した。

新自由主義を基盤とする経済は、過去40年近くにわたり、経済・経営を構築する理論的な枠組みを提供してきたが、その流れが新しい方向に移ろうとしている。サステナビリティ経営とは、こうした政治・経済・テクノロジーの織り成す変化を背景にした企業経営の枠組みであり、これから数十年単位で続くものと考えられる。

### SXに向けた企業経営の取組み

企業の取組みに目を向けてみると、サステナビリティへの対応は、従来、主に先進的な企業を中心に取組みが進んできた。しかし、社会の前提が変わりつつある今、その取組みは、もはや特別なものではなくなった。おそらく、多くの企業が、今後の数年間で一定のサステナビリティ対応を進めていくことになるだろう。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)とは、サステナビリティを考慮した経営への転換である。それでは、SXの実現、すなわち、サステナビリティを経営へ統合し、企業の持続的な成長に効果的に活かしていくためには、どうすればよいのだろうか。先進的な企業がこれまで試行錯誤を重ね、時間を費やしてきた経験を学びとすれば、サステナビリティ経営への転換を効果的に進めることも可能である。

サステナビリティ事業コンサルティング部  
エキスパートコンサルタント

深井 恒太郎



サステナビリティ推進室長  
事業戦略部  
伊吹 英子



とはいえ、そうした企業も、最初からスムーズに推進できたわけではなく、これまでは、以下のような苦難を経験してきたのが実態であろう。

- 経営層でもサステナビリティへの理解度や意欲がばらばらで、サステナビリティに賛成する人もいれば、反対する人もおり、合意が得られない。
- 事業部門を巻き込もうとしても、長期的な視野で推進されるサステナビリティ経営は当該事業の活動サイクルと合致しないとの理由から協力を得られない。
- 社員一人一人に説明しても、どうも納得・腹落ちしてもらえない。

サステナビリティを重視する社会への転換が加速する時代では、もはやSXに取り組む、取り組まないについて悩む必要はない。むしろ、SXに対して、効果的に取り組み、成長につなげているのかを問われるようになり、そのことをストーリー性をもってステークホルダーへ説明することが求められている。

企業経営はここ数十年、いかに合理的・効率的に機能するかという観点から発展を遂げてきた。ROEを重視する経営はその典型であろう。株主から見た投資の効率性を財務

指標化し、その指標のもとでは、余剰資産は圧縮され、収益性を十分に説明できない投資はその実行を躊躇された。また、役員報酬や従業員の処遇も業績・評価との連動性を高め、より信賞必罰が明確化された。こうした合理的・効率的な経営スタイルが成立するのは、先行きが見通しやすい時代に限られる。

現在、企業がおかれている環境は不確実なものである。テクノロジーを起点として、スタンダードなビジネスモデルが一変することが当然ようになった。効率的・合理的なアプローチのみの経営は限界を迎え、より多様な価値・期待に応えながら、企業理念に則った方法で大きな効果を達成することが求められる時代に変化しつつある。過去に構築してきた経営機能についても、形態を進化させることが求められる(図表1)。

まず企業経営の根幹となるミッション・ビジョン・バリューといった理念体系は、社会的な存在意義(パーパス)を再発掘・再定義するところから始める必要がある。さらに、自社の事業と密接に関わる社会課題・テーマを選定するマテリアリティの定義が必要となり、それらを踏まえつつ、企業の経営計画に反映・統合していく

ことになる。同時に、サステナビリティに対する取締役の責任や、サステナビリティ委員会といったガバナンスを整えていく必要がある。こうしたガバナンスの下、非財務面の目標・KPIを管理・モニタリングすることにより、これまで見えにくかった企業の内在的な価値が見えるようにしていくことも重要となる。これらが予算・投資判断に反映されていくことで、より個々の取組みが具体化されていく。また、企業内の取組みを組織・個人と結び付けていくために、組織や人の評価方法を再構築するとともに、社員のSXに対する理解を醸成し、その取組みに対する意識を高めるための仕掛けを整えていくことも必要になる。実際、先進的な企業では、既にこうした経営機能の進化を実現させつつあるが、こうした継続的な変革に自然体で取り組むことができ初めて、企業はサステナビリティを経営に内部化することに成功したと言える。

**SX時代の経営モデル構築に必要な4つの要素**

前述のように企業経営のあり方そのものを改めて問うのがSXである。企業内で構築された理念・ガバナンス・事業・仕組み・制度・文化・コミュニケーションを一つずつ紐解き、サステナビリティの要素を含めて各概念を再定義し、新しい世界へ順応させることが必要である。その際、これだけやれば良い、こうすれば正解であるといった従来の考え方にとらわれないことが重要である。正解がないことがSXの特徴とはいえ、変化の複雑さにたじろぐことなく

サステナビリティ・トランスフォーメーションに向けた4要素

図表2



挑戦することが大切となる。むしろ、数十年単位で通用する自社なりの新たな経営モデルを創りあげる好機として捉えることが望ましい。

SXを踏まえた新たな経営モデルを創出するためには、図表2にあげる「4つの要素」を踏まえることが欠かせない。すなわち、①経営トップレベルで「過去の経営思想」と「新しい潮流」を融合させること、②未来志向の戦略を実現するために、ヒト・モノ・カネのリソース配分を考え直すこと、③サステナビリティを各経営機能へと統合させること、そして、④実践者となる一人一人の社員の実践レベルの変化を追い続けること、である。これらの活動は、短中期の時間軸で取り組めるものではない。当然のことながら、長期的視野で取り組む必要があるとともに、正解がないなかで、常に理想の姿を更新し続ける忍耐強さが求められる。

本稿では、サステナビリティ・トランスフォーメーションが求められる潮流、企業がどのようにサステナビリティを経営機能へ統合すればよいかについて論じてきた。第2節で紹介したカルロタ・ベレス氏は、金融危機後の混乱期を抜けた次の10～30年を「ゴールデン・エイジ」と呼び、世界が新しい秩序を作っていく時代と定義している。この潮流では、世界は安定化に向かうのが自然の流れだという。このゴールデン・エイジを十分に謳歌できるかどうかは、我々自身がその歩みを止めずにSXに挑戦し続けることができるかどうかにかかっている。N

SXに向けた企業経営の取組み

図表1

経営として取り組む	ビジョン・経営計画へのサステナ要素の組入れ	経営理念体系上の位置づけ マテリアリティの設定 各種経営計画への統合
事業を通じて取り組む	サステナビリティの事業方針への反映	事業活動への組入れ方針 各事業組織におけるKPI設定/モニタリング 投資判断プロセスでのサステナビリティ要素の反映
社外発信	サステナビリティへのコミットメント	投資家、社会への対外発信
全役職員で取り組む	サステナビリティの定着・恒常化	役員報酬へのサステナビリティ指標の組入れ 人材マネジメントへの組入れ サステナビリティ・ガバナンス体制の整備・維持
国内外、社外へ広げる	エンゲージメント向上	投資家との双方向コミュニケーション 海外・グループ会社への展開