



The Bulletin

コーポレートガバナンスに関するプロティビティの考察

サステナビリティのWhat、WhyおよびHow

しばしば議題に上がるトピックであるサステナビリティという言葉が想起させるイメージは、業種によって、また人によって異なっていることでしょう。サステナビリティについての議論はもはや財務パフォーマンスに留まるものではなく、さまざまな視点を生み出す傾向にあります。多くの人々は、サステナビリティとは、環境悪化、天然資源の枯渇、あるいは経済や重要な社会制度の不安定化を引き起こさない、継続的発展と成長を推進する上での責任ある行動と位置付けています。

サステナビリティに関して、いくつかの重要な事実が存在します。

- このトピックは、もはや「環境保護運動家」だけのものではなく、多くの取締役や上席経営者は、このトピックは不可避であり、必然的に戦略的なものであると考えています。しかし、企業を伝統的な考え方の中で捉え、外部のステークホルダーや、環境、社会に関する考察を全て排除し、事業と利益のサステナビリティにのみ焦点を当てようとする考え方を持つ関係者も存在します。
- 合理的な人々が考える、企業にとっての適切なサステナビリティ目標は、業種、ステークホルダーの関心と長期的な展望、および企業がそれらの目標を追求すべき時間軸によって異なる可能性があります。
- サステナビリティを通じて有意義な影響を与えるには、民間部門の複数の関係者の集成的な努力、公的部門における健全な政策、国境を越えたグローバルな協力、およびサステナビリティにコミットしている投資家が必須です。

本資料では、サステナビリティとは何か、なぜ重要なのか、そしてその達成に対する障害について議論します。また、企

業が事業にサステナビリティを統合する上での選択肢についても考察します。

サステナビリティの進展

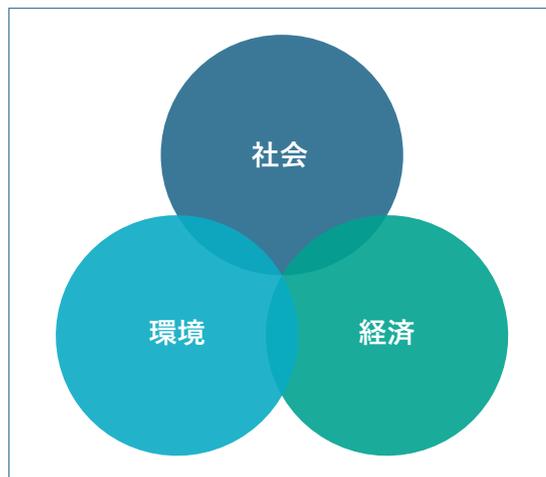
サステナビリティに関する議論は、過去数十年間にわたって進展してきました。例えば、米国における始まりは、1970年代初頭に行われた、第二次世界大戦後の産業活動から生じた人々の健康と環境に対する甚大な問題に対処するための環境規制の枠組みの法制化です。この枠組みは一定の基準を義務化し、特定の化学物質の使用を禁止し、環境と事業を結び付ける上で汚染防止を重要な機会として位置付けました。

グローバルには、ニューヨーク州ラプキャナル運河での産業廃棄物による汚染事故(1978年)、ペンシルベニア州スリーマイル島での原子炉の部分的な溶融(1979年)、インド・ボパールで発生したイソシアン酸メチル(MIC)ガス漏洩事故(1984)、ウクライナ・チェルノブイリでの原子力災害(1986年)、アラスカのプリンスウィリアムサウンドでのエクソンバルディーズ号原油流出事故(1989年)といった事故のひとつひとつによって、生態系に関する懸念に対応する上で、有効な防止措置を実施する価値があることを示されました。継続

的な人口増加、工業化の加速と拡大、および汚染物質や廃棄物処理における課題、温室効果ガスに関する議論を刺激する科学的発見が、規制措置と企業の社会的責任に対しての圧力を高めてきました。

1992年、国際連合は、リオデジャネイロで開催された地球サミットにおいて、国際環境条約の批准を働き掛けました。その後締結された多国間協定としては、京都議定書(1997年)や、より最近では気候変動に関するパリ協定の発効(2016年)が挙げられます。石油会社を含む多くの会社のCEOは、2017年にトランプ大統領がパリ協定からの離脱を決定したことについて落胆を表明しました。このことから、いかに企業コミュニティがサステナビリティを必須不可欠なものとして捉えているのかがうかがえます。

あるソースによれば、サステナブルな発展とは、将来世代のニーズの充足を損なうことなく、現世代がそのニーズを充足させるという概念です。¹ サステナビリティには、環境だけではなく、経済的・社会的な側面も含まれます。例えば、2005年国際連合世界サミットでは、「経済的発展、社会的発展、そして環境保護というサステナビリティの3つの構成要素を、相互に依存し、相互に補強しあう支柱として統合することが必要である」と結論されています。² EESとも呼ばれるこれら3つの支柱は、それらが長期的には相互に切り離すことができない関係にある「トリプルボトムライン」を示していることを強調するために、ベン図上の重なり合う円として描かれることがよくあります(次の図を参照)。



過去30年にわたって、さまざまな業種や領域の幅広いステークホルダーや専門家からの支援を基に、特定の環境、

社会、倫理、および安全の課題に関連する数百もの自主基準が制定されてきました。それらの基準の多くは、消費者の要求や、特定領域における懸念や濫用に対処するために資金援助を受けた非政府組織(NGO)からの圧力を受けて制定されました。企業は多くの場合、自社の組織あるいは製品が特定の課題に対応していることを示すために、そのような基準を採用してきました。既存および将来の顧客や主張団体に対して、対応ができていないことを示すために、外部機関の認証を得るケースもあります。

一方、選択的投資の概念—ESG(環境、社会、およびガバナンス)—は進展し、資産運用機関や長期的投資家が行う投資の選択肢の分析や、投資ポートフォリオの管理に影響を及ぼしています。例えば、アパルトヘイトに対するグローバルな拒絶は、1980年代に、政権に対して社会正義の観点から圧力をかけるために、多くの南アフリカ企業の株式を売却するという大きな動きにつながりました。徐々に、環境保護団体と大規模なポートフォリオを管理している機関投資家は、気候変動、水資源の不足、汚染、人権侵害といった課題への対応のために協力し、解決策と結果に対する説明責任を求めて変化を提言し、資本の流れの方向性を転換してきました。

遂には、21世紀に入り、「責任ある投資家」と呼ばれる概念が出現しました。ESGは、社会的意識の高い投資家が投資の選択肢の評価に用いる、企業の業務に対する基準を提供するものです。環境問題に関連する基準は、企業が活動するなかで自然環境をどのように保全しているのかを検証します。社会的基準は、企業がどのように従業員、サプライヤー、顧客、および企業活動を行っているコミュニティとの関係を維持管理しているのかを検証します。ガバナンスは、企業のリーダーシップ、経営陣の報酬、監査、統制環境、および株主の権利に関連します。³

ESG要素を用いて投資先のスクリーニングを行う投資ファンドの運用資産残高は数兆ドルにまで増加しており⁴、取締役と経営者もこのことを認識しています。例えば昨年、バンガードは、全ての公開会社の取締役に宛てた公開書簡の中で、米国企業に対してガバナンス実務の改善を求め、ダイバーシティや気候問題を含む活動が、ESG要素評価においてより大きな重要性を帯びつつあることを示しました。⁵ 今年、ブラックロックが企業の最高経営責任者らに宛てた書簡の中では、組織の潜在的可能性を十分に実現する上で、財務的パフォーマンスに留まらない「社会への正の貢献」を

1 この定義は国際持続的発展研究所のウェブサイト情報を元にしてしています: www.iisd.org/topic/sustainable-development.

2 2005 World Summit Outcome, General Resolution 60/1 of the U.N. General Assembly, October 24, 2005, paragraph 49: http://data.unaids.org/topics/universalaccess/worldsummitoutcome_resolution_24oct2005_en.pdf

3 “Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria,” Investopedia: www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp.

4 “The Results Are In: Sustainable, Responsible, Impact Investing by U.S. Asset Managers at All-Time High — \$8 Trillion!” by Hank Boerner, Governance & Accountability’s Sustainability Update blog, November 16, 2016 : <http://ga-institute.com/Sustainability-Update/2016/11/16/the-results-are-in-sustainable-responsible-impact-investing-by-u-s-asset-managers-at-all-time-high-8-trillion/>.

5 “Vanguard Calls for More Diverse Corporate Boards, Better Climate-Change Disclosures,” by Ryan Vlastelica, MarketWatch, September 1, 2017: www.marketwatch.com/story/vanguard-calls-for-more-diverse-corporate-boards-better-climate-change-disclosures-2017-08-31.

求めており、「自社の事業が社会に与える影響と、広範にわたる構造的なトレンドー低い賃金の伸び率や、自動化の進展、気候変動などーが自社の成長可能性にどのような影響を与えるのかを理解する」⁶ことが強調されています。徐々に、これらの要求が増加するにつれて、より優れた開示を通じた高い透明性が求められるようになっていきます。

21世紀初頭のエンロン時代における悪質な企業行動、2007年から2008年にかけての金融危機を引き起こした向こう見ずなリスクテイク、サイバー攻撃による壊滅的な被害、悪辣

な法令違反、およびコストと納期のために安全性に対する考慮を無視するといった事例が示しているように、ガバナンスーつまり「ESG」の「G」ーは、確実に重要な差別化要素となっており、場合によっては、投資家にとって一層決定的な要素となっています。これらは重要な事項ではありませんが、最低限の条件にすぎません。サステナビリティに焦点を当てることにより、求められる水準は一層高まり、ブラックロックの書簡では「コーポレートガバナンスの新たなモデル」を提言しています。

“責任投資とは、環境、社会、およびガバナンス要因、そして市場全体の長期的な健全性と安定性と、投資家との関係を明示的に認める投資へのアプローチです。責任投資は、長期的にサステナブルなリターンの生成は、安定的で、適切に機能し統治された社会、環境、および経済システムに依拠していると考えています。”⁷

なぜ ESG は重要なのか

ESGの基準は投資の方法論に進化し、より優れたビジネスモデルを持つ企業を特定するための手段として、サステナビリティの要素を取り入れ、企業の経営者の質、文化、戦略的見通し、リスクプロファイル、およびその他の特徴についての一層の洞察を提供しています。⁸しかし、ESGが重要である理由は他にも存在します。例えば、

- より若い世代は、サステナビリティ問題の重要性をより大きく捉えています。例えば、ミレニアム世代は、自分たちの世界をより良い場所にするために問題を解決する意思がある前向きな世代です。企業家精神を生かすことは、事業として賢いやり方であり、人材の確保と維持において必要不可欠です。実際に、最新の調査では、公開会社の取締役の56パーセントが、企業の社会的責任に関する方針によって、従業員を引き付け維持する企業の能力が増加すると考えていることが示されています。⁹
- プロセスの効率性を高め、環境に配慮した製品とサービスを開発するために費用対効果が優れたテクノロジーを活用することは、ほとんどの業種において魅力的なものとなっています。
- 先はまだ長く、その道程には厳しい政治、そして回答よりも多くの問いが散乱していますが、サステナブルな発展

という目標の達成についての意見は世界的にまとまっています。

今世紀の初めから、ESGパフォーマンスと財務パフォーマンスの相関関係について、より強い注意が向けられてきました。これは下記のような理由によるものです。

1. 環境問題は、顧客、株主、その他のステークホルダーの、事業が創造する価値についての認識に直接的な影響を及ぼしており、企業の環境面でのパフォーマンスは、レピュテーション、ブランドイメージ、および長期的な存続と関連付けられています。この認識は、組織内に留まるものではなく、サプライチェーンや販売チャネルも包含するものです。
2. グローバル化、天然資源獲得の競争の増加、および炭素排出量への関心の高まりの結果、エネルギー使用、廃棄物の利用、汚染、天然資源の保全、そういった大きな負債を生じさせる可能性のある環境リスクの管理について、企業のサステナビリティ・パフォーマンスの透明性を求める流れが強まっています。例えば、飲料メーカーのコカ・コーラ社は、製造工程における水の利用効率を2020年までに対2010年比で25%向上させる目標を掲げています。¹⁰
3. 原油の流出、有害廃棄物、有害物質の排出、環境コン

6 A Sense of Purpose, Larry Fink's Annual Letter to CEOs, BlackRock (2018年1月16日), www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter

7 "The Value of Responsible Investment: The Moral, Financial and Economic Case for Action," University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2014, page 7: www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/ilg-the-value-of-responsible-investment.pdf.

8 "What Is ESG?" Pax World: <https://paxworld.com/sustainable-investing/what-is-esg/>.

9 The ROI Of Corporate Social Responsibility, Corporate Board Member (2018年), boardmember.com/the-roi-of-corporate-social-responsibility/

10 "Improving Our Water Efficiency," Water Stewardship & Replenish Report, August 16, 2017, The Coca-Cola Company: www.coca-colacompany.com/stories/setting-a-new-goal-for-water-efficiency

プライアンス、工場爆発、そして公衆と従業員の安全衛生に関する重大事故は即時の影響をもたらします。このような事故に巻き込まれた地域では、報道による企業に対する負の影響が持続します。このような問題に対する公衆の意識が成熟し、予防と低減への期待が大きく高まっています。

4. 人権侵害、児童労働、危険な労働環境やハラスメントが行われる文化が容認されるような取締役会ほぼ存在しませんが、もしも明らかになると、投資家コミュニティにおけるレピュテーションを損なうことになります。環境や社会問題に対する顧客意識は高まっています。勿論、顧客は高品質の製品を可能な限り低価格で購入したいのかもしれませんが、しかし、彼らは紛争ダイヤモンドで作られた宝石を購入したいでしょうか。発展途上国で何百万人もの人々を搾取することにより製造コストを大幅に低減するというサプライチェーン「戦略」として、物理的および心理的に劣悪な非人道的環境下で、長時間、低賃金で労働している人々が製造した衣服、靴、およびテクノロジー製品を彼らは欲するでしょうか。消費者は奴隷労働によって製造された製品を求めたいのでしょうか。ほとんどの消費者にとって、このような問題への意識が高いほど、そのような問いに対しての答えは「否」であることが多いでしょう。
5. 20年前には一度限りの事件と考えられていた腐敗と贈収賄、財務報告の不正、法規制違反、および非論理的且つ無責任な企業行動は、現在では、文化の欠陥とガバナンスの失敗の証左であると捉えられています。もっともらしい反証で取り繕うことは、もはや有効ではありません。公正な行動と責任あるステewardシップというルール違反と、人への不適切な対応は、最初は従業員が気づき、次は顧客とサプライヤー、そして最終的には投資家、規制当局と公衆の気付くところとなります。
6. 多様性と受容性に焦点を当てるのが、正当な課題となってきました。人材プールと顧客が多様であるならば、多様性のある従業員は、より適格かつ忠実で、より創造的かつ革新的なのではないでしょうか。多様性と受容性がより優れたパフォーマンスと関連していることが研究によって次々に示されており、この質問は、理論的なものから、実に実践的で、ミッションの達成にとっての必須事項に対する関連性を有するものへと変わってきたのです。
7. 2017年に全米取締役協会においてプロテktivitiが

開催したラウンドテーブルでは¹¹、出席した現役の取締役役らから、環境問題、所得格差、奨学金債務、成果報酬、および人材と労働力の不足を生じさせる可能性のある公的政策について懸念が挙げられました。クラウド・テクノロジー、ビッグデータ・アナリティクス、ロボティクス、機械学習、および人工知能が可能にするデジタル革命が将来の仕事の在り方を変えていく中で、物理的経済が仮想経済へ移行することにより、人々の仕事はどうなるのかについて白熱した議論が行われました。¹² これらの課題は、つまるところ、経済と社会の発展における企業の役割について新たな考え方が必要か否かという、より広範な問いを突き付けているのです。

まとめると、サステナビリティは単なるトレンドや流行りの言葉ではなく、ESGはすぐに忘れ去られる略語ではないということです。世界は変化しており、変化に伴って、社会的な責任を考慮した企業行動や、経営者と取締役会による一層の監視に対する投資家の期待は、より高まっています。ESGパフォーマンスと財務パフォーマンスのつながりは増しており、ESGパフォーマンスは、投資家に対して受容し得るリターンの提供を求められる企業にとって、一層高いハードルを設定するものです。

企業がESGと財務パフォーマンスの統合により革新的、敏捷、かつ戦略的になるにつれて、新規市場を創造するプロセスデザインや新製品やサービスにおけるブレークスルーがもたらされます。

ESGへの取り組みに対する障害

ESGと財務パフォーマンスの統合にコミットしている企業にとっては、克服すべき障害が存在します。おそらく何よりも障害となっているものは、責任のある投資戦略がより優れたパフォーマンスをもたらすという多くの証拠があるにもかかわらず、そのような投資は正のリターンの獲得と合致するものではないという見方を持つ関係者が少なからず存在することです。従って、彼らは受託者責任を怠慢している可能性があります。¹³

二つ目の障害は、一つ目の障害と関連しています：自社に特有の状況を踏まえ、自社に関連性のあるESGパフォーマンス目標を決定する事です。これに関連する点として、利用可能なテクノロジー、公的部門と民間部門の間の協力関係の程度あるいは協力関係の欠如を考慮した、実現可能性が挙げられます。

11 “Geopolitical and Regulatory Shifts,” Board Perspectives: Risk Oversight, Issue 96, Protiviti, October 2017: www.protiviti.com/US-en/taxonomy/term/3566

12 “Where Is Technology Taking the Economy?” by W. Brian Arthur, McKinsey Quarterly, October 2017: www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/where-is-technology-taking-the-economy

13 “Mainstream Slow to Accept Benefits of Responsible Investment,” by Fiona Reynolds, Financial Times, November 15, 2014: <https://www.ft.com/content/a8e2d2c6-69b8-11e4-8f4f-00144feabdc0>.

先ほど紹介した全米取締役協会のラウンドテーブルでは、幾名かの取締役が、米国政府中枢部における短期志向についての懸念を表明しています。短期志向が適応されがちな方針の策定と、長期的思考の一種と言えるサステナブルな発展に関する議論は、油と水のようなものです。企業においては、一部の上級経営者が持つ短期志向も、サステナビリティにとって致命的です。簡単に述べると、サステナビリティは民間部門と公的部門の両方における長期的視点を必要とするのです。それなしでは、サステナビリティについての議論は始まる前に終わってしまうのです。

もう一つの重要点としては、財務パフォーマンスが許容範囲内に収まらないサステナビリティ活動は、サステナブルではないということが挙げられます。サステナビリティによって企業のパフォーマンスはESGパフォーマンスを包含するものになりますが、財務パフォーマンスが劣っているはどうしようもないのです。従って、ESGパフォーマンスは、財務パフォーマンスに取って代わるのではなく、それと統合されなければなりません。

そして、この議論に強力なくさびを打ち込んでいる「時間軸のズレ」が存在します。サステナビリティの擁護者は、即時の行動とその行動の積極的な実行を求めています。ビジネスリーダーは、財務面およびリソース面の制約に対処しなければなりません。戦略策定者と政策立案者は、両方のバランスをとらなければなりません。

最後に、今日のサステナブルな発展が求められる時代に投

資家を取る戦略は、社会における企業の役割に疑問を投げかけています。ガバナンスとサステナビリティにおける課題に取り組む上での企業の役割とは何でしょうか。ESGと財務パフォーマンスのバランスをとるために、どこに線を引くのでしょうか。また、そのバランスを取るために、どのように文化と規律を編成していくのでしょうか。その2つを融合させる上での戦略の役割とはなにでしょうか、また、それを実現するために、戦略設定と事業管理についての伝統的な考え方に対して、どのような根本的な変化が必要なのでしょう。これらの問いやサステナビリティに関する問いは、経営者と取締役会に対して、これから先の明確なビジョンを策定するための真剣な考察を求めています。先述のとおり、合理的な人々の間でも、将来のロードマップを描く際には異なる解に至る可能性があるのです¹⁴。

ESG コンティニューム

サステナビリティとESGの課題に対する企業のコミットメントは、企業の長期的な存続のためであるとすれば、利己的であるように思われるかもしれません。とはいえ、サステナブルな発展の真の目的は、民間部門および公的部門の他の組織—営利組織と非営利組織—との協力、そしてグローバルに国境を越えた協力を通じて、生態系、社会、および経済の余命を伸ばすことです。このことは、天然資源、文化、商業活動を可能にする地域社会、およびガバナンス体制と、企業の競争と生存にとって必要不可欠な金融その他の市場を持続させることを意味します。問うべきであるのは、サステナビリティについて組織は何を行っているかです¹⁵。

サステナビリティなビジネスモデルを確立するために、新たな人材やテクノロジーの展開、そしてサステナビリティと戦略の融合が必要となります。事業を持続させESGと財務パフォーマンスの両方を最大化する画期的なイノベーションを創出するために、サステナビリティと戦略を融合させるのです。

どんな組織も、業種の特質、文化、市場、ステークホルダーの優先事項、規制環境、投資意欲、実行という観点からの固有の課題、および長期的な見通しに基づいて、この「サステナビリティについて組織は何を行っているか」という問いに回答する必要があります。このことを念頭に置きつつ、以下では経営者と取締役が検討すべきアプローチを示します。

- サステナビリティに関する基本的方針とコアバリューを明確にする — 企業が達成を望む事項の方向性を、サステナビリティの視点から明確にし、戦略設定と社内外のコミュニケーションを推進する。

- 現在のESGパフォーマンスを評価する — 経営者が最も大きな影響がある可能性があると考えられる領域を特定する。
- 機会と脅威の評価を実施する — 現在のESGパフォーマンスを考慮し、その改善対応の実施によって得られる利益と、何もしないことに伴う脅威を比較評価する。
- 組織のサステナビリティ・インフラを評価する — サステナビリティ目標の追求を支える、現在の方針、プロセス、組織体制、報告、方法論、およびシステムの有効性を理解し評価する。

14 "Corporate Strategy in the Age of Sustainability," by Ioannis Ioannou, The Guardian, April 29, 2013: www.theguardian.com/sustainable-business/blog/corporate-strategy-sustainability-trend.

15 The A to Z of Corporate Social Responsibility, by Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl and Nick Tolhurst, John Wiley & Sons, 2010, page 115.

- サステナビリティ戦略を策定する — 基本的方針とコアバリュー、および機会や脅威、現在のサステナビリティ・インフラに基づいて、サステナビリティ目標を達成するための主要なイニシアティブのロードマップを定める。ロードマップに示されたイニシアティブを実行するための戦略を策定する。
- 結果に対する説明責任を確立する — 目標を定め、担当役員を割り当て、イニシアティブの責任者と適切なパフォーマンス指標を定める。ESGパフォーマンスのモニタリングを、財務と業務のパフォーマンス・モニタリング

および報酬体系と統合する。

- 開示に係るコントロールと手続きを確立する — 社内外のESG報告の信頼性を確保するために、適切なコントロールと手続きを確立する。

全く同じ組織は存在しません。従って、経営者と取締役会は、どのESGの成熟度において自社が事業を行うのかを決定しなければなりません。次ページに示すコンティニュームは、経営者の焦点によって選択可能な成熟度の段階を表しています。

ESG成熟度モデル

ESG成熟度

変革者

リーダー

追従者

出遅れ

ビジネスモデルの変革

- 位置付け
 - 長期的な企業存続を可能にする要因
 - 企業のDNAと文化の中核
 - CEOの責任
 - ESG関連投資の最高かつ最善の適用
- 体系的思考を通じて企業家的行動を促進し、イノベーションに焦点を当てる
 - プロセス
 - 製品
 - サービス
- 将来世代の健康と活力を維持するための共同的取組を支援
 - 複数のステークホルダー
 - 公的セクター
 - 業界
 - グローバル
- サステナビリティ報告はストーリーを伝えるために不可欠として捉えている

ESGレピュテーションとブランドイメージの構築

- 位置付け
 - 競争優位の源泉
 - 企業にとって不可欠
 - 経営陣の責任
 - ESG投資としての選択肢
- 以下の事項を重視
 - 明確なESGビジョンの確立
 - ビジョンを目標設定に組込
 - ESG目標を戦略設定に組込
 - 結果に対する説明責任を確立
 - 中核的能力を構築
- 効果的な働きかけを実施
 - 従業員
 - 顧客
 - バリューチェーン（サプライチェーン、物流、チャネル）
 - 公的セクター
 - 地域社会
- サステナビリティ報告を機会として捉えている

予防への注力と無駄の排除

- 位置付け
 - 企業レベルでの品質への取り組み
 - 財務的パフォーマンス改善の源泉
 - 基準設定と実施・推進
- コスト削減が目標
- 望ましい行動を定め、促進
- 達成が容易な目標を追求
- サステナビリティ報告を負担として捉えている

規制遵守

- 位置付け
 - 純粋なコンプライアンス
 - 事業活動の周辺
 - 縦割り
- 方針とプロセスが策定済
- コスト要因としての捉え方
- 目立たない存在

「いつもどおり」のまま

- 位置付け
 - 地域社会との関係
 - 事前活動
- 適切な発言
- 場当たりの対応
- 「その場しのぎ」の解決策
- 危機は発生した時に対応

フォーカス

リップサービス

規制対応

効率性

戦略的

統合

四半期単位

長期的視点

サステナブルな発展の真の目的は、民間部門および公的部門における一営利組織と非営利組織との協力、そしてグローバルに国境を越えた協力を通じて、生態系、社会、および経済の余命を伸ばすことです。

今日においては、適切な発言のみを行い、主に慈善活動や地域社会との関係に焦点を当てる「リップサービス」は、今の現実から大きく後れを取っているように思われます。有言実行せず、出遅れている企業は、いずれ暴かれ、レピュテーションの喪失とブランドの凋落という代償を払うことになります。

「規制対応」の段階に至るのは望ましい進展です。しかしそれは、よりリスクの観点から推進されるものであり、サステナビリティの観点からはまだ追従者としての位置付けとなります。これは、多くの組織が成功に向けた戦略を構築する際のベースラインあるいは基盤であるかもしれません。

「効率性」は、企業をリーダーシップの立場へ導く、より高い水準の焦点です。内部プロセスの費用対効果の改善に焦点を当てるのであれば、その戦術によって利益性が向上するため、論理的なステップであると言えます。例えば、コンピューターメーカーは、再生された、あるいは再生可能な代替的材料を自社製品とパッケージ・デザインに統合し、廃棄物と事業コストを削減します。これは効率性を高める上で堅実な方法です。しかし、業務効率の目標にのみ焦点を当てること、市場に対する戦略的アプローチは同等ではありません。

こういった企業の次のステップである「戦略的」なアプローチは、例えば、自社のプロセスのエネルギー効率向上に加えて、エネルギー消費量を低減しつつ計算能力を高められるサービスを顧客に提供し、製品が耐用年数を経た後の取り扱いやリサイクルの可能性を見据えた製品設計を行うことなどが挙げられます。顧客が環境、業務、および財務目標を達成できるよう投資を行うことで、これらの企業は業界における存在感を増し、サステナビリティにおける自社の位置付けをリーダーシップの役割へと前進させます。この位置付けは、財務目標に加えて、環境および社会目標を戦略設定に組み入れることによって達成されます。

最後に、ビジネスモデルの変革に繋がる「統合」という高次の段階があります。サステナビリティを戦略と製品開発に組み入れ、サステナブルなビジネスモデルを確立することにより、機会と脅威の両方が増加します。統合的アプローチは必然的に新たな人材を必要とし、新たなテクノロジーを展開し、事業を持続させ ESG と財務パフォーマンスの両方を

最大化する画期的なイノベーションを創出するために、サステナビリティと戦略を融合させます。世界の課題に対応するテクノロジーとサービスを提供する場合は特に、サステナビリティへの変革的なアプローチは長期的な企業存続の源泉となりえます。従って、今日の事業の在り方は、自社の将来の成功、レピュテーション、およびブランド価値の持続に向けた長期的な視点を伴うものとなります。

この議論は、ESG コンティニウムに沿ったさまざまな段階の例示に過ぎません。サステナビリティの成熟度を表す方法は他にも存在し、これはあくまでも一つの方法です。実務的には、このコンティニウムを業種によってカスタマイズしなければなりません。

サステナビリティ・リーダー

サステナブルな発展の受け入れを主導している企業の例は多数存在します。自動車業界を例にとってみましょう。中国、欧州、および米国では要求度の高い排出基準が定められており、規制当局は一世代のうちにガソリン車を排除するような時間軸を検討していますが、自動車メーカーの中でもゼネラルモーターズ (GM)、フォード、フォルクスワーゲン、ダイムラー、およびボルボは、自社製品の電気自動車とハイブリッド車への転換にコミットしています。例えば、GM は、2017 年の第 4 四半期に、2023 年までに 20 の新たな電気自動車のモデルを販売し、そのうち 2 つについては 18 か月以内に販売するという計画を公表しています。¹⁶ その翌日、フォードは 5 年間にわたって 45 億ドルを投資し、13 の電気自動車モデルを製品に加えるという計画を公表しています。¹⁷ これらの企業は、電気自動車やプラグインハイブリッド車の現在の市場シェアがわずか 1 パーセントであるにも関わらず、電気自動車の使用と認知の増加を推進するというコミットメントを示しているのです。

今日のサステナブルな発展の時代に投資家が取る戦略は、社会における企業の役割というものに疑問を投げかけています。

こういった急ピッチでの製品開発は、ライド・ヘイリング・サービス (自動車による送迎サービス。Uber 等の提供する大規模配車サービスも含む) 向けの自動運転車の開発計画と統合されており、GM の CEO は「事故ゼロ、排出ゼロ、渋滞ゼロ」¹⁸ と述べている世界の達成を目標としています。このビジョンを表現するには、現状からの大きな方向転換と呼んでも、まだ控えめな表現でしょう。現状において確たる時間軸が存在しないことは、規制環境や消費者の嗜好と需要

16 G.M. and Ford Lay Out Plans to Expand Electric Models, New York Times (2017年10月2日), www.nytimes.com/2017/10/02/business/general-motors-electric-cars.html

17 Ford Reveals Its Electrification Plans, Consumer Reports (2017年10月3日), www.consumerreports.org/ford/ford-announces-electric-car-plans/

18 Zero Crashes, Zero Emissions, Zero Congestion, LinkedIn (2017年10月3日), www.linkedin.com/pulse/zero-crashes-emissions-congestion-mary-barra/

を含めて、この革命的な未来がどのように進展するのかを誰も知らないという現実を反映しています。しかし、自動車メーカーは大きな賭けに出ているのです。

グラスルイスとセレス両社のレポートによると、より多くの企業—特に公益企業や工業企業—が、ESGパフォーマンスの経営者報酬への紐付けを始めています。この紐付けは、法令遵守に関連する目標に焦点を当てていることがほとんどですが、その他のサステナビリティ目標に焦点を当てているリーダーも存在します。例えばアルミニウムメーカーのアルコアは、現金払いの役員報酬の一部を、自主的な温室効果ガス (GHG) 排出削減、エネルギー効率、および多様性に関する目標を含む、ESG スチュワードシップに紐付けています。エネルギー会社のエクセロンは、自社の経営陣に対して、安全目標、GHG 排出削減目標、公的政策の策定におけるステークホルダー・エンゲージメント目標などを含む、非財務パフォーマンス目標の達成を条件とした、「長期的パフォーマンス報酬」を与えています。この報酬体系に紐付けている指標とそのモニタリングは、サステナビリティ目標の焦点を、縦割りの思考から組織全体の優先事項へと引き上げるのです。¹⁹

もう一つの例としては、ゼネラル・ミルズが挙げられます。この食品会社は最近、サステナブルな調達へのコミットメントを公表し、オート麦、小麦、トウモロコシを含む購入総原材料の50%を占める10の商品について、2020年までにサステナブルな調達を優先して実現するために、まずは頑健なリスク評価プロセスを実施するとしています。²⁰ 社会的課題については、医療機器、医薬品、および消費者向けパッケージ商品を製造しているジョンソン・エンド・ジョンソンは、海外事業やサプライチェーンを含むすべての職場におけるさまざまな人権宣言を組み入れた詳細な方針を適用しています。²¹

これらは一部の例に過ぎません。これらは、環境、社会、およびガバナンスの面におけるサステナブルな発展に対してコミットする上で、企業がどのようにして主導的役割を担っているのかを示しています。

サステナビリティ報告と開示

企業は、日常的な企業活動によって引き起こされる経済的、環境的、および社会的な影響を開示するサステナビリティ

報告書を公表しています。また、サステナビリティ報告書は、企業にとっての価値とガバナンスモデルを記述し、企業の戦略とサステナブルなグローバル経済に対するコミットメントがどの程度関連しているのかを明示します。サステナビリティ報告を支えるさまざまなガイダンス資料が存在します。このガイダンスにより、業種ごとに一貫性があり頑健な報告書が促進されることが期待されます。²²

サステナビリティ報告書は、投資家やステークホルダーに対する透明性の提供と説明責任を果たし、内部プロセスや製品・サービスの改善を推進する上での助けとなります。サステナビリティ報告の規律は、確立された経済、環境、社会、およびガバナンスの目標に対して自社のパフォーマンスを測定し、モニタリングする上での助けとなります。

情報の透明性の向上は、より良い意思決定と、よりの得た外部ステークホルダーとのコミュニケーション、およびESGコンテンツに沿った組織の成熟度向上につながります。

全社リスクマネジメント (ERM) との統合

トレッドウェイ委員会組織委員会 (COSO)²³ が公表したERMフレームワークの更新版は、組織のサステナビリティ・プログラムに密接に結び付いた環境、社会、およびガバナンスの目標を、他の関連する事業目標に統合するためのフレームワークを提供しています。

リスクの特定、評価、そして管理を行うプロセス (ERM) は、組織の将来の成功見通しに関連するサステナビリティの機会と脅威を浮き彫りにします。このプロセスでは、重要なサステナビリティ・リスクを確認することが求められ、それによって、より正式な報告と開示が推進されます。有効なサステナビリティ報告と開示が、より広範なERMプロセスを起点とする理由がここにあります。

まとめ

サステナビリティに対する議論は、以下を前提としています：人類の現在の生活が過度な資源と資本の消費により成り立っており、将来世代の福利を犠牲にしている可能性があることを示す、説得力ある証拠が存在していること。この問題を解決するためには、企業のリーダーシップが必要不可欠であること。究極的には、サステナビリティとは、重要

19 “Why Most Companies Don’t Link ESG Performance to Executive Pay,” by Jessica Lyons Hardcastle, Environmental Leader, January 29, 2016: www.environmentalleader.com/2016/01/why-most-companies-dont-link-esg-performance-to-executive-pay/.

20 “General Mills Commits to Sustainably Source 10 Priority Ingredients by 2020,” media release, General Mills, September 25, 2013: www.generalmills.com/en/News/NewsReleases/Library/2013/September/sourcing_10.

21 “Statement on Human Rights,” Johnson & Johnson: www.jnj.com/about-jnj/company-statements/statement-on-human-rights.

22 主なサステナビリティ報告ガイダンスとしては、グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI) のサステナビリティ報告基準、経済協力開発機構 (OECD) の多国籍企業行動指針、ISO 26000、社会的責任に係る国際基準、およびサステナビリティ会計基準審議会 (SASB) が挙げられます。

23 “So, You’ve Implemented ERM? Take Another Look,” The Bulletin, Volume 6, Issue 8, Protiviti, September 2017: www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-vol6-issue8.

な環境的、経済的、および社会的課題に対応する文明の能力を高め、現在と将来世代の福利全般の確保を可能にすることです。それによって、徐々に、組織の将来にわたる存続を確保することができるのです。

他の条件において同等であるならば、ESGの基準は投資先のスクリーニングにおいて強力な差別化要素となります。業種によっては、長期的なリターンを増加させる機会や、将来の脅威の増加に関する洞察が得られることでしょう。サ

ステナビリティに対する強固なコミットメントによって、「リップサービス」ではなく具体的な行動に、「いつもどおり」ではなく破壊的イノベーションに、そして最も重要なことに、リーダーシップ、協力、および透明性に重きが置かれます。事業におけるサステナビリティの課題に対して無関心である場合、レピュテーションの棄損、ブランドの凋落、人材喪失、より活発な株主行動、事業の落ち込み、そして最終的には事業の破綻というリスクを伴います。従って、サステナビリティの課題は、上級経営者と取締役会が注意すべき課題なのです。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。27ヶ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。