

企業には、繁栄する環境の下で繁栄する社会を構築するために果たすべき重要な役割がある  
社会、環境、政府と関わり合うことによって、新たな角度から進歩と成功を捉え、判断するための新たな戦略のレンズ  
がもたらされる

# 新たなレンズを通してビジネスを考える CEOはサステナビリティをどう捉えているか



**84%**のCEOは幅広いステークホルダーのニーズに応えることが求められていると考えている

**82%**のCEOは短期的な収益より長期的な収益を優先していると考えている

**76%**のCEOは財務上の利益だけが事業の成功ではないと考えている



# 目次

04

## はじめに

05

## 第19回世界CEO意識調査

06

## 変化するビジネス環境

06 株主からステークホルダーへの移行

08

## 繁栄する環境の下で繁栄する社会 — 企業を位置付ける

10

## ビジネス戦略を形成する

- 10 社会への依存
- 11 自然環境への依存
- 13 規制リスクと気候変動リスクを管理する
- 13 ビジネスへの示唆
- 15 コラム：リスクの反撃

16

## 共通の目標の実現に向けた政府との協働

- 17 SDGsのグローバルゴールズは政府と企業の緊密な協働を促すか？
- 19 どこから始める？グローバルゴールズ達成の道筋を探る
- 20 企業は政府のグローバルゴールズに取り組むべきか？

22

## 内側から外側を見る

- 24 利益至上主義のビジネスモデルは時代遅れか？
- 25 CEOが信頼を取り戻す日はやってくるか？
- 26 大事なのは実行
- 27 CEOは幅広いステークホルダーを意識することが企業のためになると考えているか？
- 29 インパクトを測定する—パフォーマンスを考える新たな視点

30

## ビジネスの成功を再定義する

# はじめに

PwCが実施する世界CEO意識調査の結果は、企業のサステナビリティ(持続可能性)に関する問題について、企業の最高経営者(CEO)がどのように考え、そしてそれをコアビジネスに組み入れようとしているか示しています。今年度の報告書における重要なテーマは、より幅広いステークホルダーのニーズに対応しようとするCEOの姿勢です。折しも、世界が直面する重要課題、すなわち、個人や地域社会、自然環境に重大なインパクトを及ぼす問題に取り組むために、かつてない政府間合意がなされました。今回の調査結果は、CEOが自社の事業活動と社会、環境、政府がいかに密接につながり合っているかを把握していることを示しています。彼らは、より広い視野で物事を捉え、自社の事業活動が与えるインパクトを理解し、報告する必要性を認識しています。

2015年、200カ国近い国連加盟国が二度にわたり一堂に会し、持続可能な開発と気候変動について二つの前例なき国際公約がなされ、そこに示された目標を2030年までに達成することを合意しました。持続可能な開発目標(SDGs)と気候変動に関するパリ協定は、困難な課題を浮き彫りにするとともに、その課題解決に向けて短期的戦略から長期的戦略への転換が図られたことを示しています。

こうした世界規模での重要課題に取り組むためには大規模な投資が必要になります。そして、この課題解決を成功させる上で、企業が重要な役割を果たすことになるであろうと私は考えています。企業は、これら国際公約に関連する新たな規制や政策の波に直面するかもしれません。しかし、どういう規制の下に置かれようと、企業は自らの力でSDGsのグローバルゴールズを達成する原動力になることでしょう。より長期的な成果を目指すこの国際公約は、各企業のCEOが新たなレンズを通して、すなわち、財務実績だけでなくグローバルゴールズ実現における自社のインパクトや社会への貢献も踏まえて、意思決定や戦略を考えるユニークな機会です。

政府やその他のステークホルダーとの開かれた対話を維持するために、CEOは、自社の事業がどのようなインパクト(ポジティブおよびネガティブ)を及ぼしており、政府の目標達成にどのように貢献しているのか、あるいは阻害要因となっているのかを理解したいと考えるでしょう。これは、事業のインパクトを測定し、社会に対して生み出すアウトカム(成果)や貢献を重視し、それに基づいてSDGsに沿った戦略を策定し投資判断を行うことを意味します。このビジネスアプローチは企業と社会の双方にとってWin-Winの関係を生み出す可能性があります。

このほど実施した第19回世界CEO意識調査において、CEOは幅広いステークホルダーのニーズに応えなければならないというプレッシャーを感じていることを認めています。意外なことにそれは利益を生み出すアプローチでもあったと述べています。社会のためになり、かつ、事業パフォーマンスも向上させるような測定可能で利益になる解決策を市場にもたらすとき、企業は最高の威力を発揮するでしょう。



- 84%のCEOが幅広いステークホルダーのニーズに対応することが求められていると答え、76%は財務上の利益だけが事業の成功ではないと述べています。
- 52%のCEOが幅広いステークホルダーへの価値創造が利益がもたらすと答え、22%が顧客は幅広いステークホルダーのニーズに応える組織との関係を求めていると述べています。

これらの調査結果は、CEOが自社の事業の社会への貢献や社会との関係性を肯定的に受け止めていることを示しています。次頁に示したハイライトもこれを裏付けています。得られた証拠は全て、企業がサステナビリティ(持続可能性)という視点を取り入れており、そうすることがもはや当然になっていることを示しています。これは決して驚くべきことではありません。企業というものは、自社の長期的存続やレピュテーション、リスク管理やレジリエンスといった実質的にサステナビリティ(持続可能性)の基盤となるものを重視するものなのです。

マルコム プレストン  
サステナビリティ・気候変動部門  
PwCグローバルリーダー

## 第19回世界CEO意識調査

本報告書で紹介するCEO意識調査結果は、「変貌する世界で成功を再定義する (Redefining business success in a changing world)」と題し、CEOが今日の課題にどう取り組んでいるかについて取りまとめた当社報告書から抜粋したものである。PwCは、2015年の第4四半期に、世界83カ国のさまざまな産業を代表する1,409名のCEOを対象に調査を実施し、うち33名のCEOとの対面インタビューを行った。

### 第19回世界CEO意識調査のハイライト

84%のCEOは、幅広いステークホルダーのニーズに対応することが期待されていると考えている



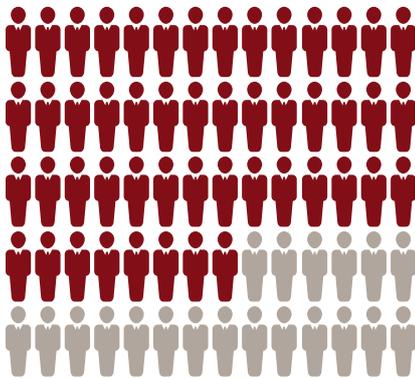
82%のCEOは、短期的な利益よりも長期的な利益を優先している



76%のCEOは、財務上の利益だけが事業の成功ではないと考えている



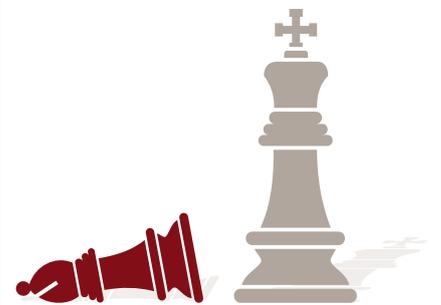
72%のCEOは、財務情報だけでなく非財務情報も報告していると答えている



67%のCEOは、幅広いステークホルダーのための価値創造を自社の存在意義と考えている



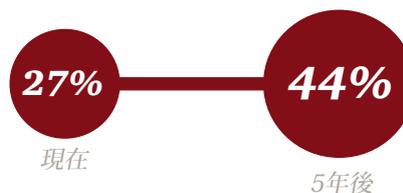
69%のCEOは、政府や規制当局が事業戦略に「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えていると回答している



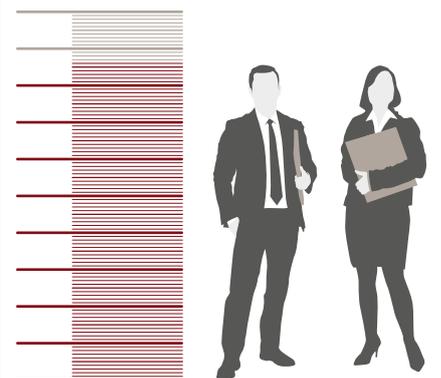
79%のCEOは、過剰な規制が事業の成長を脅かす脅威となると懸念している



27%のCEOは、自社の顧客が幅広いステークホルダーのニーズに応える組織との関係を求めていると考えている(44%のCEOは今後5年以内にそうなると考えている)



86%のCEOは、成功の測定方法と説明責任のあり方を改革しつつあると答えている



注:  
・ 計算上の四捨五入のため、また、回答のうち「どちらでもない」「分からない」を除外しているため、合計値が必ずしも100%にならない場合がある  
・ 特に明記していない限り、調査ベースは1,409名(全回答者)

# 変化するビジネス環境

「成功を測る指標を現在に合わせるのか、将来に合わせるのかが重要である。短期と長期の目標を考えると、常に、事業上の課題と社会的な課題のトレードオフが問題になる。いずれについても適切なバランスを取らなければならないが、問題は、その適切なバランスをどう達成するかということだと思ふ。また、責任ある自己利益の追求が社会的価値の創造につながる場合もある」

Larry Ettah  
UAC of Nigeriaグループ・  
マネジング・ディレクター  
出典：第19回世界CEO意識  
調査

世界人口が拡大し、誰もがより良い生活を求める中、地球とその限りある資源に対する負荷も拡大している。このことが意味するのは、貧困、飢え、健康、水やエネルギーの利用、仕事の機会、資源不足、自然環境へのインパクトなど、誰にとっても大きな影響をもたらされるということである。それは、国連に加盟する193カ国が力を合わせ、これらの重要課題に取り組み、「全ての人に尊厳を(dignity for all)」と「誰一人取り残さない(leaving no one behind)」という理念に基づくアジェンダを推し進める理由として十分なものである。

それは、企業に大きなインパクトを及ぼすアジェンダであり、それに対応するための戦略が構築されようとしている。ターゲットと指標が定められ、行動計画が実施され、規制や政策が施行されるにつれ、企業はそのインパクトを実感するようになるであろう。

しかし、今日のビジネスモデルはこうした変化に対処できるだろうか？資源枯渇や環境破壊といった副産物のもとで利益だけを重視してきた企業は、より厳しいビジネス環境の下に置かれることになるだろう。多くの面において、今日の企業は、もはや単独で孤立した存在として事業を行うことはできなくなっている。

企業は、インフラ、土地、資源、人、エネルギー、水など、さまざまなものを地域社会と共有している。従って、政府がより厳格な規制を導入すれば、企業もその影響を受けることになる。社会や政府との健全な関係の維持は不可欠である。

企業に対するより広範な影響に新たな重点を置くこと、すなわち幅広いインパクトやステークホルダーに焦点を当てることは、根本的な方向転換を意味する。CEOもそのことを認識している。PwCがこのほど実施した第19回世界CEO意識調査では、84%のCEOが幅広いステークホルダーのニーズに応えることを期待されていると回答している。また、CEOは政府や規制当局が自社の事業に与える影響力についても認識しており、「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えているという回答が69%に上った。

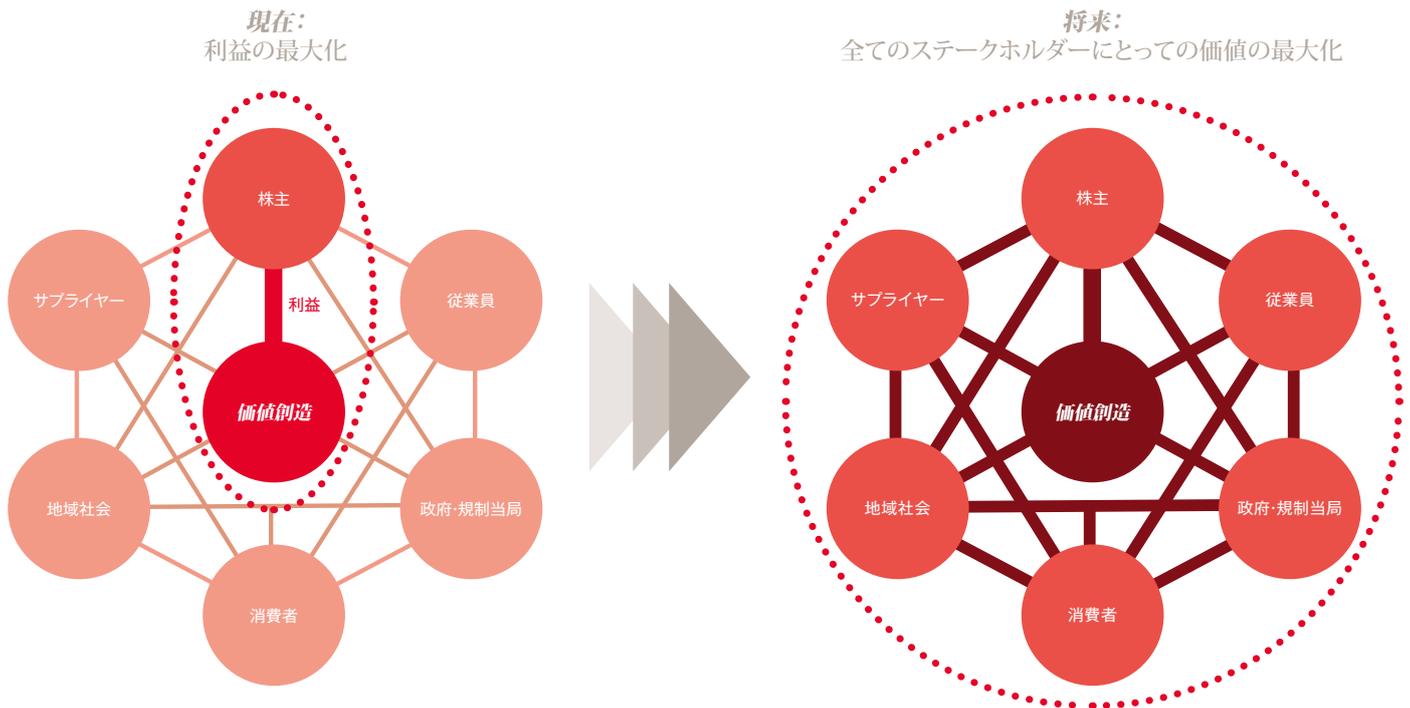
実際にはどうなっているだろうか？ステークホルダーとは誰のことで、彼らは企業に何を求めているのだろうか？政府との関係は今後どう変わっていくのだろうか？本報告書では、社会における企業の役割という新たなレンズを通して今回の調査結果を検証し、CEOが現在直面している問題や課題をどのように捉えているのか、そして、そのことがビジネスにどのような示唆を与えるのかについて検討する<sup>1</sup>。CEOの見解に関するより詳細な内容については、当社報告書(www.pwc.com/ceosurvey)をご参照いただきたい。

## 株主からステークホルダーへの移行

株主至上主義的な立場から株主以外のインフルエンサーも考慮する立場に転換するということは、ビジネスの考え方を大きく変えることを意味し(図1:株主からステークホルダーへの移行モデル)、異なる戦略と異なる結果を導き出す可能性のある別のモデルに移行するということである。株主や株価から重点を移し、短期的な結果を求める投資家の圧力を和らげるのは容易いことではなく、これを成し遂げるには明確なビジョンと強力なリーダーシップが必要である。しかし、多くのCEOはその方向に進んでいると述べている。長期

1 特に明記しない限り、本報告書内の統計数値は第19回世界CEO意識調査に基づく

図1:株主からステークホルダーへの移行モデル



出典:PwC

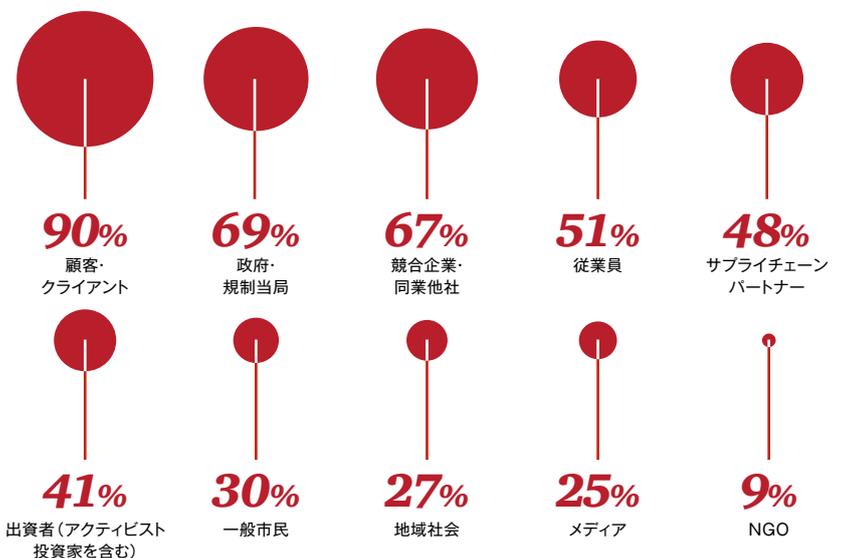
的にその方向を目指しており(82%のCEOは短期的な利益より長期的な利益を優先していると答えている)、自らの存在意義は主に株主だけでなく幅広いステークホルダーにとっての利益創造であると考えている(67%のCEOがそう答えており、100億米ドル超の大企業のCEOに限るとその比率は76%に上昇)。

内側から見てみると、株主だけでなく幅広いステークホルダーにとっての価値の最大化を目指すモデルはビジネスの視点からも理にかなっている。それは、組織の戦略に誰が影響を与えているかを理解し、そして彼らの関心事を尊重するということである(図2:自社の戦略に誰が影響を与えているか?)。

CEOにとって、顧客、政府、競合企業・同業他社はいずれも自社の事業戦略に大きな影響を与える存在である。そのニーズを理解し、取り組むことは、自社のレピュテーションと操業許可(license to operate)の維持につながる。

図2:自社の戦略に誰が影響を与えているか?

Q:以下のステークホルダーはあなたの会社の戦略にどの程度のインパクトを与えていますか? 「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」と答えた回答者の割合



出典:第19回世界CEO意識調査

# 繁栄する環境の下で繁栄する社会 — 企業を位置付ける

今一度、一步引いて外側から眺めてみよう。広い視野で捉えた世界に企業は本当に適応できているだろうか？一般的に、繁栄する環境の下で繁栄する社会は全ての人々のためになり、好ましいことであると認識されている。この考えを中心に据えた場合、その達成のために企業はどういう役割を果たすのだろうか？

「企業は今後、適切な価値評価を得るためには、財務面のみならず、社会に及ぼすあらゆる影響を考慮すべきである」

Fernando Gonzalez Olivieri  
CEMEX 最高経営責任者  
(メキシコ)  
出典:第19回世界CEO意識調査

「私たちの産業は急速に変化しており、私たちもそれに合わせて変化していく必要がある。…それは、日常生活、経済、戦略的な地政学的配慮、規制など、さまざまな要因が交錯する刺激的な分野であり、世界の将来像がそこにある」

Jean Bernard Lévy  
EDF 最高経営責任者兼会長  
(フランス)  
出典:第19回世界CEO意識調査

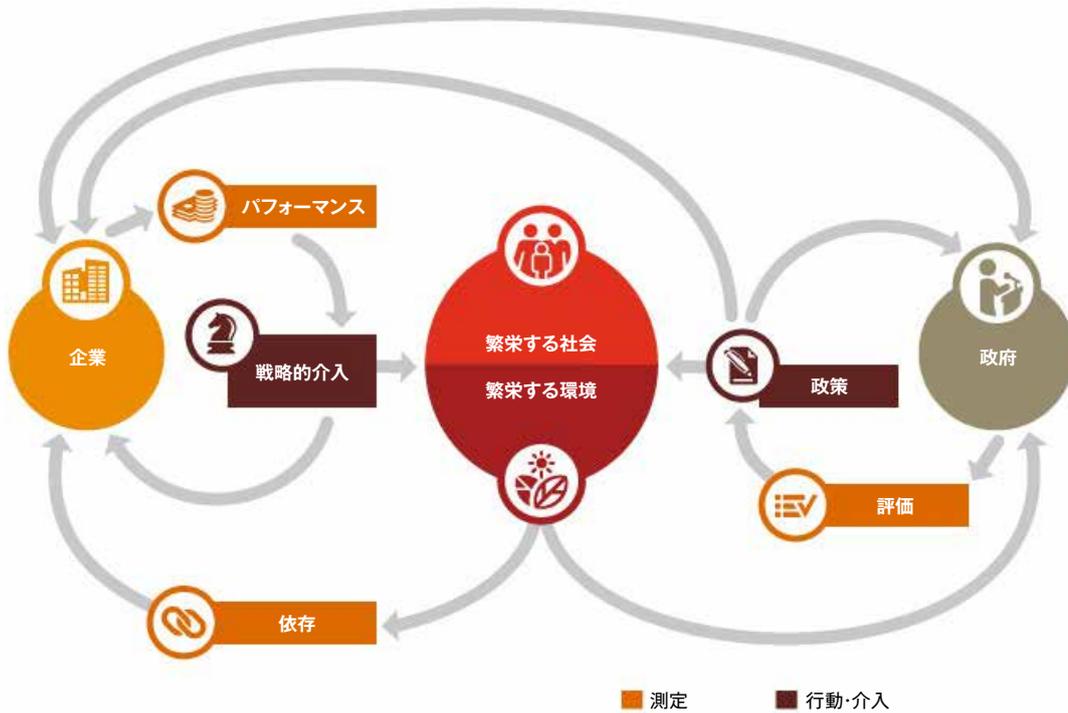
きれいな空気と水、安全な街と住居、人権、仕事、平和など、誰もが求める基本的な期待がある。低い目標のように思えるが、多くの人々にとって依然として現実となっていない。これらの期待は偶然からは実現できない。計画立案、合意形成、投資、規制、コミットメント、安定といった要素が揃っていなければならず、かつ、推進力となる二つの主要な機関、すなわち政府と企業の取り組みがあって初めて実現するのである(図3:つながる世界の中の企業)。

政府と企業は、良くも悪くも、短期・長期にわたり、社会や自然環境に永続的なインパクトを及ぼし得る意思決定を行い、それを実行する。政府は政策や規制を定めて実行し、企業は自社の戦略を定めて実行する。政府とともに企業もまた、社会に繁栄もしくは衰退をもたらす力を生み出す上で重要な役割を担っている。

企業にとって、繁栄する環境のもと繁栄する社会の中で事業を行うことが最大の利益につながる。企業と社会、環境との関係は全てが一方通行で成り立っているわけではなく、例えば社会は参政権、税金、従業員、従業員や顧客を提供し、環境は土地や天然資源、水や大気を提供する。これらの間には極めて明確な関係性、依存関係が存在し、その依存関係を認識し管理する必要がある。

多くのCEOは自社と社会・環境との依存関係がどのようになっているのかを認識している。顧客なしにビジネスは成り立たない。また法律や契約に違反すれば罰金が科せられ、場合によっては事業撤退を余儀なくされるかもしれない。そして従業員を失えば収益は減少するだろう。実際に90%のCEOは、顧客やクライアントが自社の戦略に「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えていると答えており、政府・規制当局については69%、従業員については51%が大きなインパクトを与えていると回答している。

図3:つながる世界の中の企業



左図のモデルの実現のために、ぜひビデオ「Business as a pivotal driver of a thriving society in a thriving environment」をご覧ください。

広い視野で捉えた世界に企業が適応するにはどうすればいいのか。PwCのグローバル・サステナビリティ・リーダーであるマルコム・プレ斯顿がその方法を探索します。



[www.pwc.com/businessincontext](http://www.pwc.com/businessincontext)

出典:PwC(詳細:[www.pwc.com/BusinessInContext](http://www.pwc.com/BusinessInContext))

「つながる世界の中の企業」モデルにおいては、当事者同士の関係性やつながりの重要性が示されている。自社のインパクトやステークホルダーを幅広く考慮している企業は、広い視野で捉えた世界にどうすれば適応できるかを理解している。自社の事業活動が他者に何らかの影響を及ぼすことを認識し、どのように寄与しているかを理解している。

かつて一部の企業では、企業と社会もしくは企業と環境の関係は、都合よく見過ごされていた。多くのことが世間の目から隠され、秘密裏で行われていた。しかし、データや画像の収集・保存のための新たな技術の進展により、それらは迅速かつ広く共有できるようになった。情報を隠すことは難しくなり、旧態依然とした行動は容易く暴露されるようになった。

昨今は複雑さの度合いがさらに増しており、企業は必要最低限のことをやるだけでは許されない。近年、納税に関する企業の意思決定が注目されている。特定の企業の納税について、法的には正しい額を納めていても、世間の目には(もしくは政府の目から見ても必ずしも)そう見えず、問題視されている。道義的な許容可能性と説明責任に関する問題がますます重要になって

いる。それは、企業が社会の中でいかに密接につながっているか、そして企業があらゆる重要な関係を効果的に特定、認識、舵取りすることがいかに重要かを示すさらなる証左である。



ステークホルダーを思い浮かべてみてほしい。誰がどのように自社の戦略に影響を与えているだろうか？

ステークホルダーにはさまざまに異なるニーズがある。その中でどのようにバランスをとって最適な解決策を導き出しているだろうか？

どうすればステークホルダーとの関係を向上させ、その期待をより適切に管理できるようになるだろうか？

# ビジネス戦略を形成する

「現在の高収益企業は従業員、地球環境、他者の生活向上に投資しなければならない」

Herman Gref  
Sberbank 最高経営責任者  
兼執行委員会会長 (ロシア)  
出典: 第19回世界CEO意識調査

企業が社会や環境に与えるインパクトについては、広告や年次報告書を通じて、あるいは拠点の閉鎖、収益報告、移転、最低基準や期待値を満たせなかったなど最新ニュースの配信時に、頻繁に語られる。しかし、企業と社会・環境との依存関係についてあまり耳にしない。企業は、顧客、従業員、レピュテーションという側面において社会に依存し、材料、資源、土地については自然環境に依存している。いずれの依存関係も、時としてリスクとして顕在化するため、企業的意思決定に影響を与え、戦略構築の要素となる。

## 社会への依存

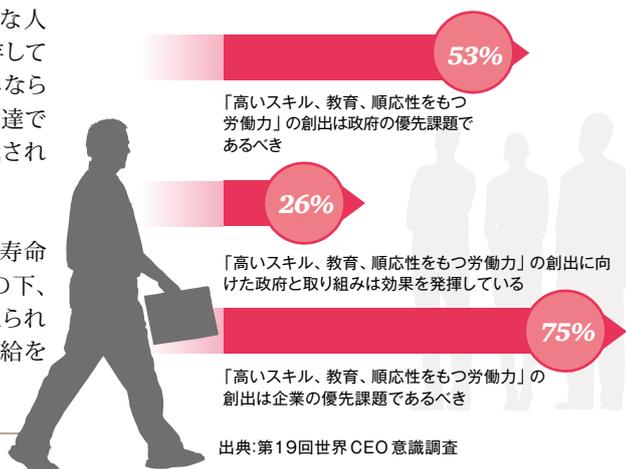
企業の社会への依存の一例としてスキルと雇用がある。CEOにとって、鍵となる人材を調達できるかは現実の問題であり、実に75%のCEOが企業にとっての優先課題としてこの問題を挙げている。53%のCEOは「高いスキル、教育、順応性をもつ労働力」を生み出すことが政府の優先課題となるべきであると考えているが、政府がこの課題に効果的に取り組んでいると答えたCEOは26%しかいなかった(図4: 従業員に関する考え方)。CEOは、自らこの問題に対処せざるを得ず、リスクを見きわめて定量化し、生産性が確実に維持されるよう策を講じている。その中で徐々に、適切な人材を輩出するという点においていかに社会に依存しているかという自覚が企業に生まれ、事業運営のみならず事業の成長のためにも、確実に適切な人材が調達できるよう企業自ら取り組む必要があることが認識されつつある。

ガーナのココア農園の事例を見てみよう。平均寿命60歳の国で労働者の平均年齢50歳という状況の下、向こう10年でココア生産は一気に衰退すると考えられていた。バリューチェーンに連なる各企業は、供給を

維持するために技能労働者と関わり合い、彼らに投資しなければならなかった。人材にインパクトを及ぼす具体的な問題を理解することは必要不可欠であるとともに、その問題を解決するための新たなビジネスモデルや金融モデルを構築することでもある<sup>2</sup>。インプットとアウトプットに注目しているだけでは、もはや賢明で十分な経営とは言えない。サプライチェーンにおける潜在的リスクを軽減するためには、依存関係を理解し、管理しなければならない。

## 図4: 従業員に関する考え方

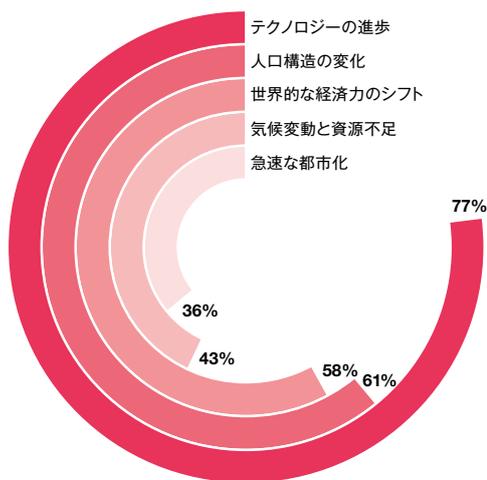
- Q: 次のうちあなたの会社が本社機能を置く国で企業が優先的に取り組むべき課題はどれですか? 三つ選んでください。  
「高いスキル、教育、順応性をもつ労働力」を選んだ回答者
- Q: あなたの会社が本社機能を置く国で政府が優先的に取り組むべき課題はどれですか? 三つ選んでください。  
「高いスキル、教育、順応性をもつ労働力」を選んだ回答者
- Q: あなたの会社が本社機能を置く国で、「高いスキル、教育、順応性をもつ労働力」の創出に向けた政府の取り組みはどの程度成果を上げていると思いますか?



2 Future of chocolate: Attracting the next generation of cocoa farmers, Oliver Nieburg+, 2014年7月2日

図5:幅広いステークホルダーの期待を転換させる要因は何か?

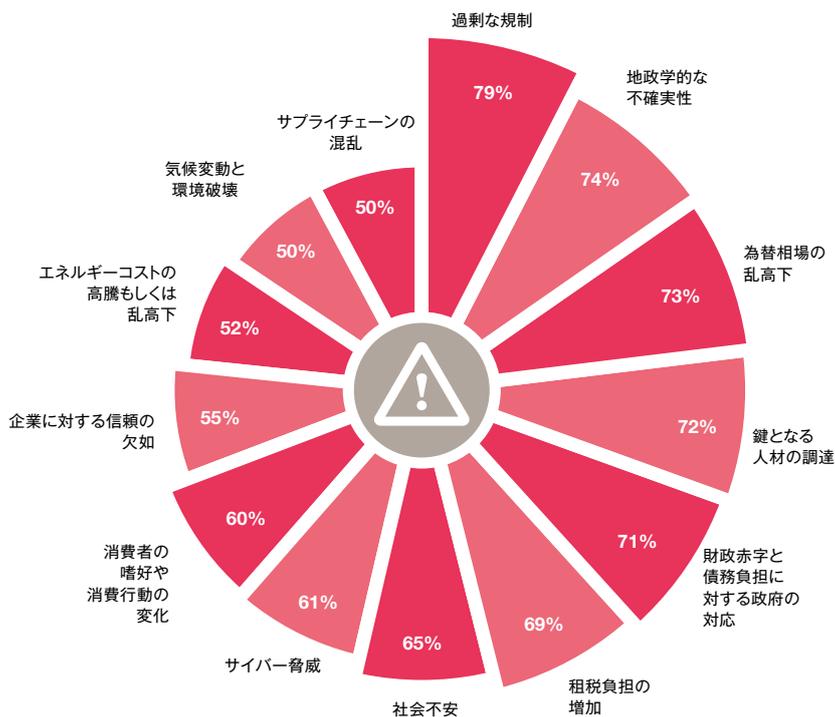
Q:あなたの会社の成長を脅かすおそれのある以下の経済、政策、社会、環境面の要因についてどの程度懸念していますか?



出典:第19回世界CEO意識調査  
注:各要因を三大懸念要因として挙げた回答者の割合

図6:企業の成長を妨げる主要な脅威

Q:あなたの会社の成長を脅かすおそれのある以下の経済、政策、社会、環境面の要因についてどの程度懸念していますか?「非常に懸念している」または「多少懸念している」と答えた回答者の割合



出典:第19回世界CEO意識調査

企業は社会や環境に根差すその他の要因にも依存している。そのことは、CEOが大きな価値転換をもたらすと考えているメガトレンド(図5:「幅広いステークホルダーの期待を転換させる要因は何か?」)や彼らが直面している成長を阻む脅威(図6:企業の成長を妨げる主要な脅威)に見て取ることができる。企業が生き残るためには、こうした依存関係を理解するだけでなく、その影響を定量化し、顕在化するタイミングを見きわめることが不可欠である。

### 自然環境への依存

物理的な環境や気候については、できることなら予測でき、それを制御できるようにしたいとCEOは考えているに違いない。しかし、いずれも直接的および間接的に大きなインパクトをもたらす要因である。リスクエクスポージャーや事業継続を管理することによって、それは何を意味するのだろうか?それは、企業がいかに社会や自然環境につながり、依存しているかを裏付けている。依存関係については、15頁の「リスクの反撃」でも取り上げている。

企業は自然環境にインパクトを与える。例えば、穀物栽培、天然資源の採取、工場建設などのように土地の用途を変更したり、水や電力を供給するために河川の流れを変えたりした場合、生物多様性や生態系に大きなインパクトを与える可能性がある。そして、それが汚染や二酸化炭素排出のような負のインパクトである場合は、メディアで大々的に報じられることになる。

しかし、CEOが十二分に認識しているように、全てが一方通行で成り立っているわけではなく、環境が企業に与えるインパクトもある(12頁 図7:CEOにとって気候変動は優先課題)。50%のCEOが気候変動や環境破壊の問題を懸念し、43%のCEOが大規模な事業転換をもたらす三大メガトレンドの一つとして「気候変動と資源不足」を挙げている。

資源への圧力がますます高まる中、企業が資源不足をリスクとして認識するのは正しい判断である。企業は、水、エネルギー、原油、土地、化学物質、農産品など、ありとあらゆる資源に依存している。どの資源も適切な質、量、価格で適切なきに調達できなければならない。量が多すぎたり少なすぎたり、あるいは供給されるのが遅すぎたり、価格が高すぎたりすれば、予期せぬコストや納期の遅れの原因となり得る。

極端に変動の激しい天候も企業にインパクトを与える。洪水、極端な気温、強風はインフラを破壊し、土地の用途を変更させるだけでなく、原材料・部品の供給を妨げ、商品の流通を遅らせ、製品を破損させるなどして、企業活動に混乱をもたらす。

気候変動の物理的インパクトを評価するには、保険会社がこのリスクをどう評価しているかを見るのが最も手取り早い方法だろう。リスクを正確に定量化することで信用を確立してきた業界であればこそ、保険会社は気候変動リスクに応じて保険料や資本準備金を真っ先に調節する。英国では、気象庁(Met Office)と英国保険協会(ABI)が共同で気候変動の財務インパクトを推定した。大がかりな保険数理モデルは、気候変動に伴うリスク上昇分を填補するには、洪水保険の料率を21%引き上げ、資本準備金を30%積み増す必要があることを示唆している<sup>3</sup>。

英国保険協会が米国と日本を対象に行ったさらなる調査研究によると、二酸化炭素排出量が倍増すると想定される高排出シナリオの場合、米国ではハリケーン被害に対する保険金支払いのための資本準備金を90%超引き上げる必要があり、日本では台風被害に

対する保険金支払いのための資本準備金を約80%引き上げる必要があるとのことである。熱帯低気圧によってもたらされる損害額と平均的な損害額の差を埋め合わせるためには、米国と日本合わせて760億米ドルもの積み増し金が必要になる可能性がある。資本コストの上昇と暴風被害による年間損害額の上昇だけでも、日米の保険市場における保険料率が60%上昇する可能性がある<sup>4</sup>。

上記の数値には、商業的な経済損失以外のもの(住宅損害に伴うコストならびに学校、病院など社会インフラの損害に伴うコストなど)も含まれるが、それでもなお、気候変動が企業に与えるインパクトを過小評価することはできない。企業も同じインフラを共有しているからである。気候変動のインパクトは企業の最終利益に打撃を与える。資産や製品に対する物的損害にとどまらず、道路や鉄道が被害を受けたり、サプライヤーが注文を履行できなくなったりして、流通に遅れが生じるという事態も起こりうるのである。さらに、顧客が商品を購入できる状況ではなくなる可能性もある。

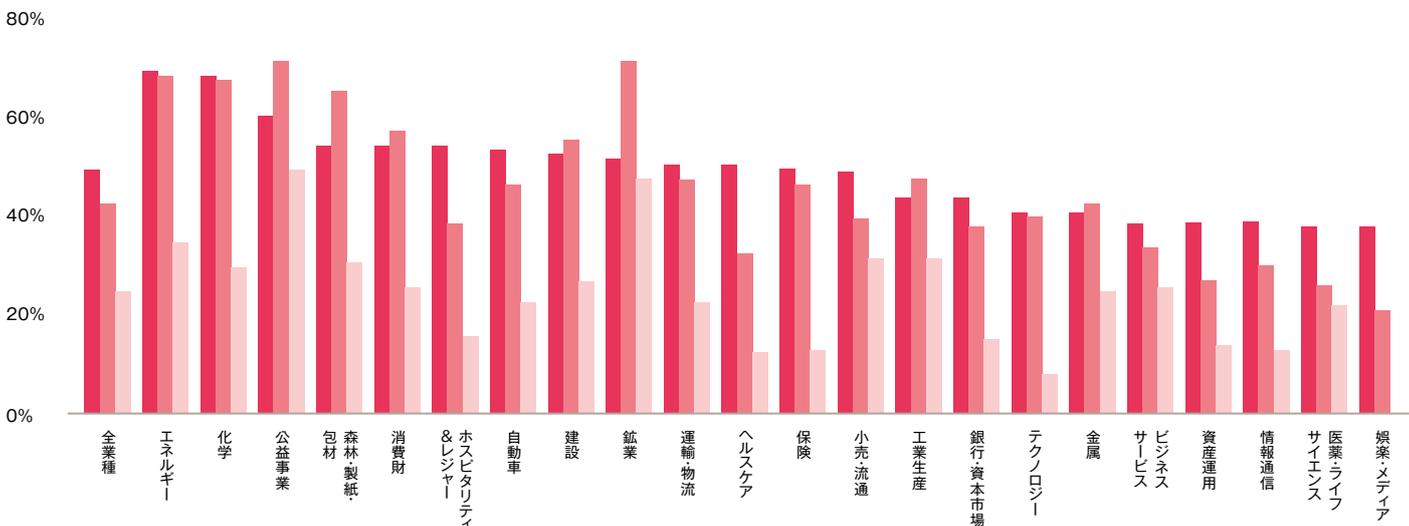
「地球の天然資源には限りがある。Sacyr Groupは、水不足、エネルギー需要、生物多様性の保全といった世界的な脅威に対応する準備ができていない。それは、単にこうした脅威が当社の事業に与えるインパクトを軽減するためだけではなく、社会や政府が限られた資源を管理する手助けをするためでもある」

Manuel Manrique  
Sacyr 社長兼最高経営責任者 (スペイン)  
出典:第19回世界CEO意識調査

## 図7:CEOにとって気候変動は優先課題

Q:あなたの会社の成長を妨げる可能性のある脅威として気候変動と環境破壊をどの程度懸念していますか?  
「非常に懸念している」または「多少懸念している」と答えた回答者の割合

Q:今後5年間にあなたの会社の業界に対する幅広いステークホルダーの期待を変える可能性が最も高いと思われるグローバルメガトレンドを三つ挙げてください。  
「気候変動と資源不足」を三大メガトレンドの一つとして挙げた回答者の割合と第一のメガトレンドとして挙げた回答者の割合



■ CEOは「気候変動と環境破壊」を懸念している ■ 「資源不足と気候変動」は三大メガトレンドの一つ  
■ 「資源不足と気候変動」は第一のメガトレンド  
出典:第19回世界CEO意識調査

資源不足と気候変動に関するCEOの見解は業界によって大きく異なる。幅広いステークホルダーの期待を大きく転換させる可能性の最も高いメガトレンドとして「資源不足と気候変動」を挙げたCEOの割合は、全業種で見ると25%であるのに対し、公益事業に限ると50%、鉱業では48%と高くなっている(図7:CEOにとって気候変動は優先課題)。その背景として二つの要因が考えられる。それはメガトレンドそのもののインパクトと、産業に大きな影響を及ぼす可能性のある規制の導入である。特に、規制に関しては強化されることはあっても緩和されることはない。

### 規制リスクと気候変動リスクを管理する

2015年、世界195カ国の政府がパリ協定を採択し、さらなる気候変動を回避するために温室効果ガス排出量削減について合意に達した。今世紀末までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることを目指す。気温上昇については1.5℃に抑制するとしているが、これは大方の予想だった2℃より野心的で高い目標である。とはいえ、合意内容そのものは、世界全体としての目標と現時点における各国の気候変動対策や排出削減目標が大きくかい離していることを認めるものとなった。

企業は、気温上昇を1.5℃～2.5℃に抑制するための気候変動対策(事業活動や市場への影響)と気温が3℃～4℃上昇した場合に気候変動そのものがもたらす影響という二つのリスクを管理する必要に迫られている。具体的には、以下のことを検討してみてもだろうか。

- ・気候変動リスクをどのように評価しているだろうか?最も重大なリスクは何か?
- ・新規プロジェクトにはどんな気候変動リスク(物理的リスクおよび政策リスク)が伴っているだろうか?
- ・企業内炭素価格は環境に配慮した投資決定に役立つだろうか?
- ・気候変動リスクに関する情報はどの程度開示するのが適切だろうか?そのレベルは今後どのように変わるだろうか?

銀行や投資家や資産運用者は、こうしたリスクが資産ポートフォリオにどのような影響を及ぼすか評価すべきだろう。

**「最近の動きとしては、低炭素電力への取り組みの強化が挙げられる。当社にとっては、責任も重要な要因である。当社は必要不可欠な商品を販売しており、公共サービスを提供するという使命があるからである」**

Jean Bernard Lévy  
EDF 最高経営責任者兼会長  
(フランス)  
出典:第19回世界CEO意識調査

PwCの低炭素経済指標(LCEI:Low Carbon Economy Index)の推定によると、気温上昇を2℃に抑えるためには、世界経済全体で二酸化炭素排出量を毎年6.3%削減する必要がある。現行の国別約束(国別排出削減目標)では平均年3%の削減しか達成されず、気温は約3℃上昇することになる。このことは、排出量の削減と低炭素化の促進を図るために政策や規制が一層強化されるリスクと3℃の気温上昇によってもたらされる物理的リスクという二つのリスクに企業が直面していることを示している。

### ビジネスへの示唆

各国が低炭素化への取り組みを加速させる中、石炭が標的になっている。パリでは、石炭火力発電からの排出量削減が多く国の削減策の目玉として提示された。これは石炭業界とエネルギー供給業界に大きな変化がもたらされることを意味する。一つの時代が終わろうとしている。各国政府は、老朽化しつつある石炭火力発電所への投資を縮小させ、最終的に閉鎖させる一方、よりクリーンな燃料分野における投資やイノベーションを奨励している。

各国政府は国内排出量の削減が順調に進んでいるか厳格に監視するようになり、産業界に対して二酸化炭素排出に関する報告と排出量の削減を求める圧力は今後ますます強まることになるだろう。炭素税やキャップ・アンド・トレード方式など手法はさまざまであるが、ますます多くの国々で炭素に値段がつけられている。二酸化炭素排出に値段がつけば、排出企業は、二酸化炭素排出を費用化して投資決定や製品に反映させるようになり、大気中に放出する温室効果ガスの量も削減するようになる。おそらく、炭素価格を消費者に転嫁することは悪いことではないと判断されるのではないだろうか。二酸化炭素排出原単位の高い財の価格が上昇すれば、需要は最終的に二酸化炭素排出原単位のより低いものへとシフトし、代替物質や再生材の普及の道が開けるからである。競争力を維持するためには、バランス感覚が必要になる。最初に価格を引き上げようとするのはどの企業だろうか?国際的に事業展開する企業はどう対処するのだろうか?各国政府の規制要件を満たすために複数の基準を採用するのだろうか、それとも、一部の国々の規制要件を上回る世界共通のベストプラクティスを採用するのだろうか?

3 The financial risks of climate change <http://www.metoffice.gov.uk/services/finance/abi-report>

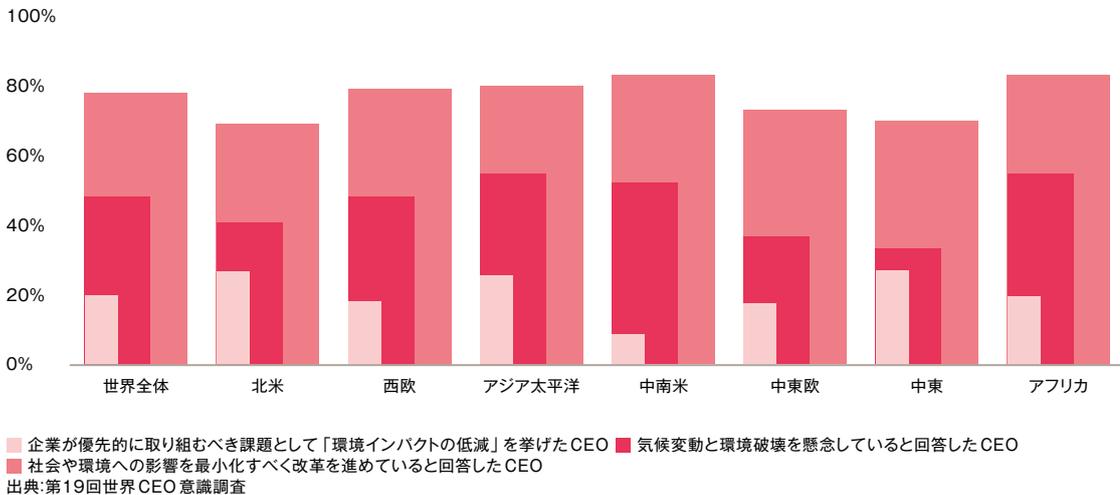
4 Financial Risks of Climate Change, ABI, 2005年6月  
<http://insurance.lbl.gov/documents/abi-climate.pdf>

図8:環境は懸念事項ではあるが優先課題ではない?

Q:以下のうち、あなたの会社が本社機能を置く国で企業が優先的に取り組むべき課題はどれですか?三つ挙げてください。  
「環境インパクトの低減」を挙げた回答者の割合

Q:あなたの会社の成長を妨げる可能性のある脅威として気候変動と環境破壊をどの程度懸念していますか?  
「非常に懸念している」または「多少懸念している」と答えた回答者の割合

Q:変化するステークホルダーの期待に応えるために、どの程度改革を進めていますか?



従って、企業は、環境が自社の戦略に与える影響にこれまで以上に注意を払い、リスクを効果的に管理しなければならない。進むべき方向は経済的成長と二酸化炭素排出原単位の切り離しがおおよその目標点となり、規制とインセンティブで二酸化炭素排出に依存する消費が削減されることになるだろう。企業は対応を迫られる。投資決定や価格体系に炭素コストを組み入れ、ライフサイクルを見直し、例えば循環経済(再利用、改修、再生産、リサイクル)を中心に据えた新たな考え方を取り入れることで競争優位の維持に取り組む必要がある。

このようにありとあらゆる環境問題が産業界を取り巻いているにもかかわらず、繁栄する環境を作り出すにあたりどのような役割を果たすべきかに関するCEOの見解は釈然としない。CEOの半数は気候変動と環境破壊を懸念していると答え、80%は自社の事業活動が社会や環境に与えるインパクトを最小化するために改革を進めていると答えているが、企業が優先的に取り組むべき課題として「環境インパクトの低減」を挙げたCEOはわずか21%しかいなかった(図8:環境は懸念事項ではあるが優先課題ではない?)。

環境が自社もしくは政府にとって優先課題であるという認識をCEOが持たなければ、現に存在する依存関係は認識されないまま放置され、当然、定量化されることもなく、さらに大きなリスクに晒されることになる。これは、制御や予測が困難であるにもかかわらず、直接的にも間接的にも大きなインパクトを及ぼす分野の一つである(他者の行為によるインパクトにも波及効果がある)。これもまた、企業が社会や環境と密接につながり、依存していることを裏付けている。

?

気候変動の結果、どのようなリスクに直面することになるだろうか?

枯渇しつつある資源(拠点を置く地域の水資源も含む)に依存しているとすれば、どのように適応しようとしているのだろうか?

新たな二酸化炭素排出にかかわる法規制は自社の事業にどのようなインパクトを与えるだろうか?どう対応しようとしているのだろうか?



リスクを低減させるために社会・環境への依存関係をどう管理しているのだろうか？

外部不経済を内在化させるためにいつ行動をとる必要があるか、そのためにどの程度コストがかかるか、分かっているだろうか？

自社が直面するリスクの一部を内在化するためにどういう取り組みが必要だろうか？

自社が環境に与えるインパクトを理解し、それに対する責任を取るという点については、どのような姿勢でのぞんでいるだろうか？気づかぬふりをしているだろうか、それとも積極的に取り組んでいるだろうか？

### リスクの反撃

リスク管理は、事業を成功させるために必要不可欠であり、CEOの優先課題である。為替の変動、労働市場の拡大、資源価格に対するヘッジ、消費者の嗜好など、さまざまなリスクを絶えず計画的に取り続けることがCEOの使命である。その結果についても継続的に監視し、競争力を損ねていないか確認し、可能な場合は何らかの措置を講じてリスクを軽減する。リスクの形態はさまざまであるが、見落とされることの多いリスクは、当然と見なされているもの(水や土地など)、または、社会が(場合によっては他社も)気づいてはいるが、コスト的に受け入れられないような事業活動の結果(公害など)によって引き起こされる傾向がある。

当たり前と思っているものにはつい依存しがちである。飲料水のように直ちに値段が分からない場合はなおさらである。ただで手に入るものは、あまり厳格な値決めがされていない場合が多い。例えば、ある企業の水の供給が沿岸環境に左右される場合、洪水の頻度の高まりや海面上昇は事業環境に影響を及ぼす。しかし、そうした兆候の測定や管理、緊急対応策や代替策への投資、保険契約の見直しといったことは、常に意識されているわけではないかもしれない。

同様に、事業活動が他者に大きな負担をもたらすこともしばしばある。いわゆる外部不経済である。これらのコストが企業の損益計算書に計上されない場合、社会と納税者がそのつけを払わされることになる。ある企業が地域の水資源を使い過ぎれば、その結果、その地域のコミュニティが水不足に陥り、穀物栽培のための灌漑用水や、基本的な衛生を保つための水が十分

に確保できず、住民の所得が下がったり、栄養不良や疾病が引き起こされたりといったことも起こるかもしれない。大気汚染や水質汚濁も同様である。汚染除去の費用を企業が直接負担したり、汚染によって被害を被った人々の治療のために企業が時間を割き、医療を提供したりすることはないかもしれない。しかし、企業は、徐々にこうしたコストを受け入れざるを得なくなりつつある(外部不経済の内在化)。それは、規制、税金、事業時間の短縮、事業免許の喪失といった直接的負担かもしれないし、消費者行動や環境規制の波及効果(土壌肥沃度の低下が穀物生産にもたらす影響など)を通じての間接的な負担かもしれない。

社会や環境への依存関係を十分理解し、企業にとっての本来の価値を正確にはじき出し、損益計算書に反映させれば、潜在的なリスクを把握しやすくなる。リスクの存在を認識することは第一歩でしかない。大事なものは、リスクエクスポージャーを定量化し、効果的に管理し、多額の費用負担を強いられる予期せぬ事態に対するレジリエンスを高めるとともに、そのような事態に陥る可能性を小さくすることである。こうして積極的に依存関係と負のインパクトの問題に取り組むことによって、企業は、自社の事業活動だけでなくバリューチェーン全体としても、競争優位を獲得できる。



# 共通の目標の実現に向けた 政府との協働

企業と政府は緊密な関係にある。企業は税金を支払い、規制を順守し、契約を請け負い、操業許可 (License to Operate) を維持する必要がある。それは繁栄する社会を持続させ、経済成長を達成するために、政府と双方向の対話を行うということである。パリ協定の内容から、政府が変化を求めていることが読み取れるが、今日、各国政府はもっと多くの優先課題を抱えている。

「それは将来に向けたモデルになるだろう。時代遅れの定義に基づく資本主義を貫くことが自らの唯一の責任と考えている企業トップがいるとすれば、その定義を広げる必要がある。さもなければ、接点を持つ政府からも、顧客からも信用されなくなるだろう」

John Chambers  
シスコシステムズ (米国)  
エグゼクティブチェアマン  
出典: 第19回世界CEO意識調査

2015年9月、国連加盟193カ国は「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択した。そこには、「貧困撲滅」や「健康的な生活と福祉」から「ディーセントワークと経済成長」「気候変動への対応」まで、世界が直面する17の主要課題が含まれている。これらは、途上国だけでなく先進国においても達成されるべき目標である。本質的な変化をもたらすためには、大規模な取り組みと投資が必要とされ、各国政府の前途は多難である。

- 1) 各国政府は、新たな政策や規制を策定・導入し、新たなインセンティブを推し進めることによって、SDGsの目標(Goals)とターゲットの達成に取り組む。負の影響の限度と限界を定め、好ましい行動と取り組みを奨励することによって、各国が進むべき新たな方向が定まり、各国の進む方向が収斂することによって世界の進むべき方向が決まる。
- 2) また、各国政府はデータに巨額の投資を行う必要がある。不足しているデータを特定し、新たなデータソースを確立し、所定の手続きでデータを収集し、比較分析できるよう適切に管理する必要がある。これは、各国のターゲット達成に向けた第一歩であるだけでなく、各国政府が自国の取り組みの進捗状況を把握し、講じた措置のインパクトを管理することで、その成果が認識できるようにするためのものである。理想としては、何年もたってからではなく、可能な限りリアルタイムで成果が分かるような仕組みを構築すべきだろう。

このような各国政府の動きは産業界にも大きな影響をもたらすだろう。各国政府がSDGsのターゲットを達成するにあたり、企業が重要な役割を果たすことになるという認識が広がっている。それは、政府主導のプロジェクトに資金を提供するといったことではなく、各企業が自社の事業や企業としての行動を見直し、持続可能な開発目標の達成に向けて自社がどのように貢献しているか、そのような領域で貢献できていないかを特定するという意味で役割を果たすということである。負のインパクトを軽減するだけでは十分ではなく、実質的にプラスとなるインパクトを生み出すことが規範となる転換点に差し掛かっているのかもしれない。

企業と政府、そして社会は今までに経験したことがないような方法で協力する必要があるだろう。SDGsの目標の達成がますます重要になると、企業は、単に原因となっている問題の責任の一端を担っている存在としてだけでなく、目標を達成するための解決策に不可欠で重要な要素と認識されるようになるだろう。

### SDGsのグローバルゴールズは政府と企業の緊密な協働を促すか？

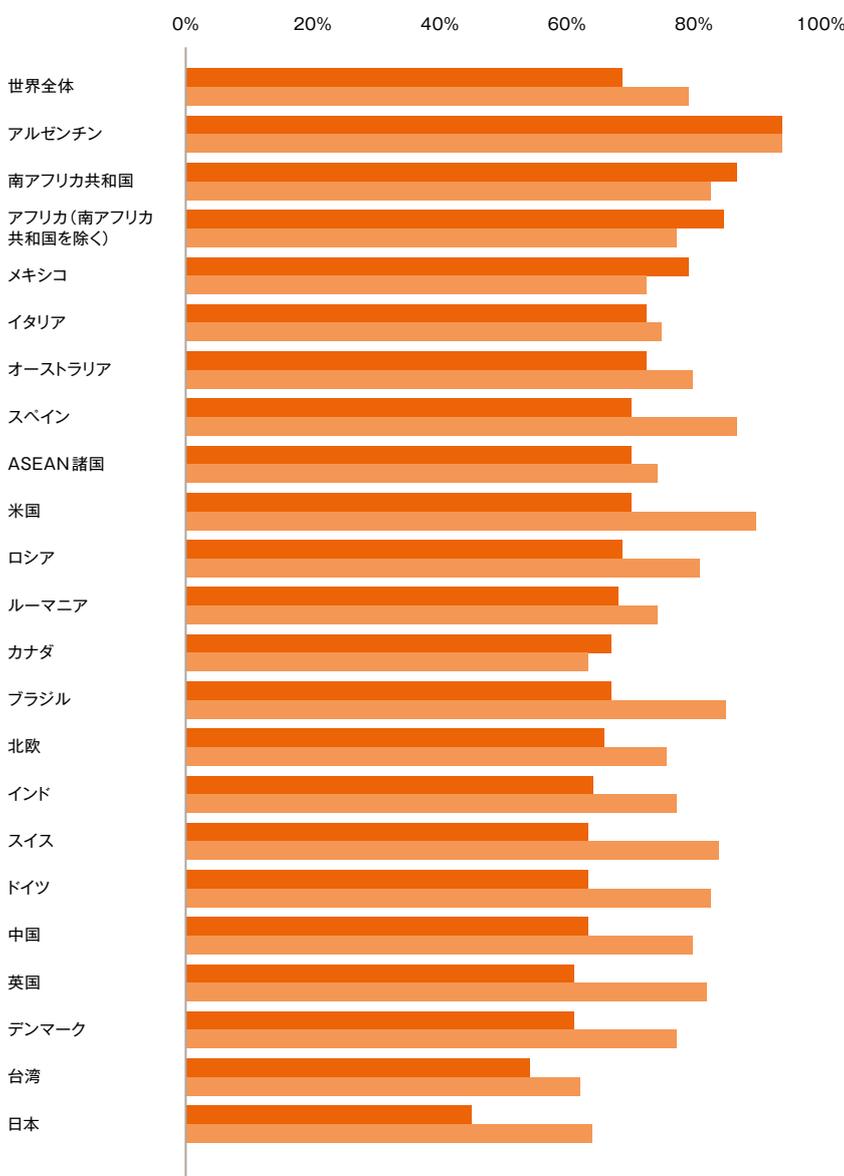
CEOは、政府が自社の戦略に大きな影響を及ぼすことを認識している。政府が導入する規制、政策、優遇税制は、ベストプラクティスが生み出されることを奨励し、促進するものか、もしくは企業の行動を規制し、場合によっては成長を制限するもののいずれかである。すでに述べたように、CEOの69%は、政府が自社の事業戦略に「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えていると認識しており、79%は過剰な規制が事業の成長を脅かす脅威になることを懸念している。公正な規制を促し、事業の継続性を確保するためにも、企業にとって政府との双方向の対話がますます重要となる。

各国政府から企業へのアプローチは一樣ではないだろう。各国にはそれぞれの法律があり、よってCEOの政府に対する認識も国によって異なる。アルゼンチンと南アフリカ共和国では、政府が事業戦略に「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えていると答えたCEOの割合が80%を超えている(図9:政府・規制当局は企業に大きなインパクトを与えている(国別))。そのインパクトは、国内企業のみならず、これらの国々で事業拡大を図ろうとしている海外企業にも及ぶ。これらの国々の企業はより多くのことを期待されることになるのではないだろうか？

図9:政府・規制当局は企業に大きなインパクトを与えている(国別)

Q:政府や規制当局はあなたの会社の戦略にどの程度のインパクトを与えていますか?「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」と答えた回答者の割合

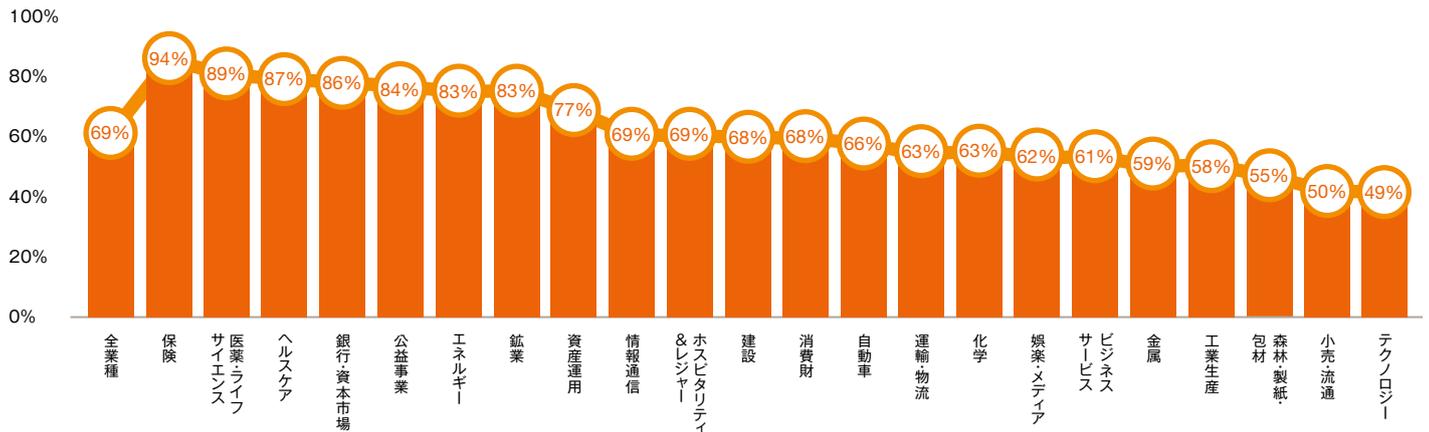
Q:過剰な規制に懸念を感じている場合、その懸念はどの程度のものでしょうか?「多少懸念している」または「非常に懸念している」と答えた回答者の割合



■ 政府・規制当局は事業戦略に「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えている  
 ■ CEOは過剰な規制を懸念している  
 出典:第19回世界CEO意識調査

図10:事業戦略に対する政府のインパクトが大きいと感じているCEOの割合(業種別)

Q:政府や規制当局はあなたの会社の戦略にどの程度のインパクトを与えていますか?「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」と答えた回答者の割合



出典:第19回世界CEO意識調査

業種別に見ると、明らかに政府の強い影響力を持つ業種とそうでない業種がある(図10:事業戦略に対する政府のインパクトが大きいと感じているCEOの割合(業種別))。政府が事業戦略に「かなり大きなインパクト」または「極めて大きなインパクト」を与えていると答えたCEOの割合は全業種では69%だが業種によるばらつきが大きく、小売・流通業界やテクノロジー業界でそう答えたCEOは半数程度だったのに対して、保険業界では94%を超え、医薬・ライフサイエンス業界では89%だった。ここでもまた、政府が持続可能な開発目標の達成に向けた計画を実行に移すとき、これらの業界のCEOはこれまで以上に大きな政府のインパクトがあると訴えるようになるのではないだろうか?そして、それ以外の業界も、規制による締め付けを感じるようになり、より強力な規制や枠組みに縛られた環境の中で事業を行うことがどういうことか認識し始めるのではないだろうか?

政府による新たな規制は、各企業が事業計画や事業戦略に盛り込むべきリスクである。それは、これまであまり規制されてこなかった企業は特に、看過してはならない依存関係である。変化にはコストがつきものである。米国の経済学者は、規制が同国経済にもたらすコストは1兆8,820億米ドルに上ると推定している<sup>6</sup>。

賢明なCEOであれば、現在のやり方が認可されなくなったり、コストが高すぎて継続できなくなったりした場合に、既存の技術の改良など新たな要件を満たすための投資や研究開発に要する費用がどれくらいになるかを試算するだろう。

しかしそこには機会もあるだろう。SDGsのターゲットが示され、その達成に向けた道筋が政府によって確立されれば、新たな企業行動を促すために導入された有利なインセンティブを見出すことができるかもしれない。競争が始まる前にこうした機会を見つけてリスク回避に成功した企業は、競争優位を確立できるだろう。従って、持続可能な開発目標に取り組み、事業へのインパクトを理解することが必須であるが、どこから始めるべきかを見出すのは至難の業である。「どこから始める?グローバルゴールズ達成の道筋を探る」にPwCが考える一つのアプローチを示す。

「多くの新たな規則や規制が導入され、多くの資本や流動性に関する要件が求められるようになるだろう。それは、一方では、経済回復を脅かす脅威となりつつある。しかし、同時に、規制当局が本当に正確な全体像を把握しているかということも脅威になりつつある。なぜなら、さまざまな規制当局によってさまざまな規制が制定されるが、規制間のコーディネートがなされていないからである」

Ralph Hamers  
INGグループ(オランダ)CEO  
出典:第19回世界CEO意識調査

6 Tip of the Costbert, (2016年), Wayne Crews

## どこから始める？

### グローバルゴールズ達成の道筋を探る

持続可能な開発目標は17のグローバルゴールズにより構成されているが、いかに意欲があったとしても、企業は17のグローバルゴールズ全てにおいて悪戦苦闘することになるだろう。実際、PwCが実施したSDGエンゲージメント調査<sup>7</sup>では、全ての目標に取り組んでいるところか、全ての目標についてインパクト評価を行うと回答した企業ですら全体のわずか1%であった。持続可能な開発目標が達成できなかった場合に失われる成長機会、賢明でない設備投資や人材の採用、評判の失墜など、多くのことがかかっている。

自社が最も大きなインパクト(ポジティブなインパクトおよびネガティブなインパクト)を与えることができる目標、あるいは、自社にとっての機会を見出すことのできる目標を特定する最善のアプローチはどのようなものであろうか？自社が操業する国で目標が達成されなかった場合、最大でどれくらいの損失を被ることになるだろうか？

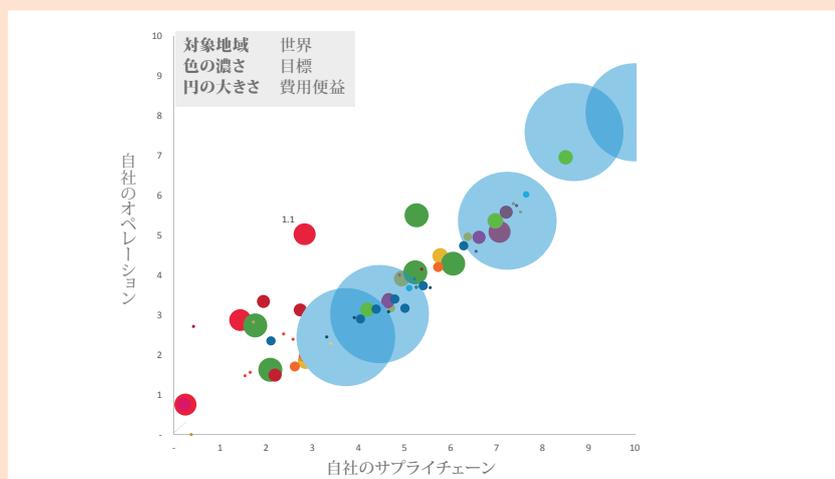
PwCの調査によると、こうしたインパクトを評価するツールをすでに特定している企業はわずか13%であった。これは、持続可能な開発目標が採択されてから日が浅いことを考えれば、無理もないことかもしれない。しかし、5年後どうなっているかという問いに対しても、そういうツールを入手していると回答した企業はわずか30%に過ぎない。

PwCでは、インパクト評価の基本的なツールがないままでは取り組みを進めることは困難であると考えており、各企業が操業している国や業種を踏まえて、自社に最も関係のあるグローバルゴールズを特定するための評価ツールGlobal Goals Business Navigatorを開発した。この評価ツールは、SDGsの目標とターゲットに関して各国の進捗状況を特定し、産業連関(I/O)モデルを用いて、各企業の直接オペレーションに限定した場合とサプライチェーンも含めた場合について、自社との関連が高い目標やターゲットを明らかにするものである。さらに、経済調査の結果も参考にして、各国政府が約束したSDGsの目標を達成できないことにより損失が発生するリスクはどこにあるか、また、どこで事業機会を見出せる(事業活動がより大きな役割を果たせる)可能性があるかを、国ごとに特定する。そうすることで、各企業の戦略的優先課題を可視化するのである。

## アウトプットの一例：



## アウトプットの一例：



出典:PwC



持続可能な開発目標が達成できなかった場合、最大でどれくらいの損失を被ることになるだろうか？

政府の影響力やその大きさは国によって異なる。自社が操業している国の政府が自社の優先課題に与えるインパクトはどれくらい大きいだろうか？

<sup>7</sup> PwC「ビジネスと持続可能な開発目標(SDGs):SDGs実現に向けて企業に何が求められているのか」(2015年)

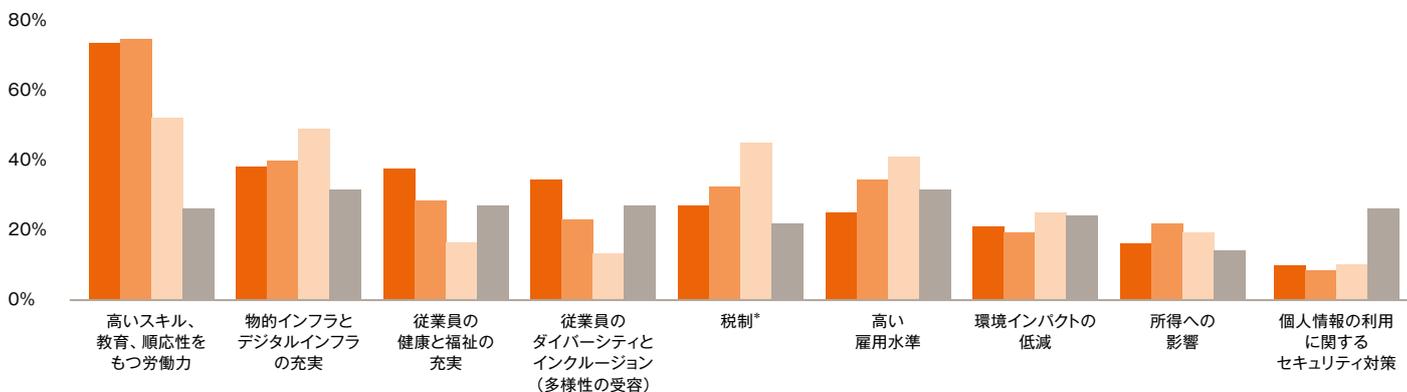
図11:優先課題と進捗状況

Q:以下のうち、あなたの会社が本社機能を置く国で企業が優先的に取り組むべき課題はどれですか?三つ挙げてください

Q:以下のうち、あなたの会社が本社機能を置く国で今日の社会にとって最も重要な課題はどれですか?三つ挙げてください

Q:以下のうち、あなたの会社が本社機能を置く国で政府が優先的に取り組むべき課題はどれですか?三つ挙げてください

Q:あなたの会社が本社機能を置く国でこれらの課題の達成に向けた政府の取り組みはどの程度成果を上げていると思いますか?  
「かなり成果を上げている」または「大いに成果を上げている」と答えた回答者の割合



■ 企業が優先的に取り組むべき課題 ■ 社会にとって重要な課題 ■ 政府が優先的に取り組むべき課題 ■ 政府の取り組みが成果を上げていると思う  
出典:第19回世界CEO意識調査

\* 税制については二つの視点からの評価に基づく。社会や政府については、分かりやすく効果的で安定した税制になっているかという視点から、企業については、自社が社会に与える影響を反映するかたちで事業戦略に組み込まれているかという視点から評価している。

### 企業は政府のグローバルゴールズに取り組むべきか?

SDGsが自社の戦略や成長が影響される限り、企業は引き続き政府と関わり合い、SDGsについて対話を始めるだろう。しかし、CEOは、政府の取り組みが正しい方向、適切な優先課題、あるいは企業にとって重大な問題に向けられていると考えているだろうか?CEOは政府の取り組みが進捗していると考えているだろうか?

今回の調査では、CEOに政府、社会、企業にとっての三大優先課題を挙げてもらい、その達成に向けて政府の取り組みがどの程度成果を上げていると思うかの回答を得た(図11:優先課題と進捗状況)。高いスキル、教育、順応性をもつ労働力の確保が突出して高く、76%のCEOが社会にとって最も重要な課題であり、企業や政府にとっても優先課題であると回答した。物的インフラとデジタルインフラの充実、雇用、税制も政府、社会、企業の三部門全てにとって優先課題とされた。政府の取り組みに関するCEOの見方は相当厳しく、上記の優先課題のうち、政府の取り組みに対する評価が最も高かったものでも、成果が上がっていると回答したCEOの割合はわずか32%だった。

これでは、企業にとって好ましい事業環境を作り出す力が政府にあるとCEOが考えているとは言えない。では、企業は、政府が先頭に立って取り組んでいる重要課題であるグローバルゴールズの達成に手を貸そうとするだろうか?政府の取り組みに実効性を見出す気配すら感じられない以上、政府は全ての問題を抱え込まざるを得ないのだろうか?

PwCの調査では、49%の企業が持続可能な開発目標の達成は主に政府の責任において行うべきものという見解を示したが、その一方で、71%の企業がすでに対応策を検討し始めていると回答している<sup>8</sup>。つまり、主導者が誰であろうと、企業は自ら果たすべき重要な役割があることを認識しているということである。この調査では、SDG8(ディーセントワークと経済成長)が、インパクトの大きさと事業機会いずれにおいても、企業にとって最も重要な課題と考えられていることが明らかになっている。従業員については、CEOは明確に技能、健康、多様性が重要であると述べている。

これらの優先課題への投資は間違いなく、政府が持続可能な開発目標を達成するのを助けることになるだろう。

8 PwCのSDGエンゲージメント調査「ビジネスと持続可能な開発目標(SDGs):SDGs実現に向けて企業に何が求められているのか」(2015年)

しかし、環境や所得格差の是正、あるいは、興味深いことに個人情報保護も、CEOの優先課題の範疇に入っていないようである。これらの課題は企業のみならず、政府や社会にとっても優先順位の高い問題ではないというのがCEOの見解である。このことは、いくつかのリスクが実感されていないことを示している。個人情報の保護は押しなべて低い優先順位に位置付けられているが、これは、インターネット詐欺の影響と信用失墜による損失が拡大する中、企業がますます対応に頭を悩ませている問題であり、その解決に多額の投資が必要とされている。情報の保護は適切に管理すべき依存関係であり、リスクである。政府がグローバルゴールズ達成に力を入れ始めれば、これらの課題も重視されるようになり、変化が促されることになるだろう。

グローバルゴールズの達成には11兆5,000億米ドル規模の投資(相当部分は民間部門)が必要であると推定されており、企業としては、何らかの投資を行う以上、確実に所定の目的を果たし、このような規模の投資であれば当然もたらされるはずの事業機会を獲得しようとするだろう<sup>9</sup>。これらの課題について積極的に対話を行うことによって、企業は、政府と協力しながら自らの目的を達成し、ひいては、事業環境を改善し、社会の向上にも寄与することができる。

こうした自己利益の追求に対して批判的な意見もあるかもしれないが、「トリプル・ボトム・ライン」<sup>10</sup>と称される責任ある環境・社会戦略によって成長の可能性を明らかにすることは、持続可能なビジネスの根幹をなすものである。企業が社会問題を解決することで利益を得るとき、または、企業が社会に恩恵をもたらすと同時に業績を伸ばして利益を得るとき、測定可能な解決策が生み出される<sup>11</sup>。言うまでもなく、消費者は、企業が経済的・社会的利益を生み出しつつ自社の利益を拡大することを歓迎しており(「同意する」と答えた回答者の割合が2015年の74%から80%に上昇)<sup>12</sup>、前述のとおり、CEOは顧客が自社の戦略に「極めて大きなインパクト」を与えると述べている。

「企業の成功を測る最も重要な尺度は、製品やサービスの提供を通じて、本当に人類の役に立っているかということだ。私が本当に社会のニーズを満たし、問題を解決しているのであれば、この尺度に基づくと、私の会社は成功しているということになる」

David Bojanini  
Grupo SURA社長(コロンビア)  
出典:第19回世界CEO意識調査

「財務会計的に言えば、バランスシートの最終行(ボトムライン)を原動力としているということである。しかし、私は、持続可能性の原則を遵守している以上、この結果は本当に純粋なものと確信している。私にとって、これは成功の指標なのである」

Luis Pagani  
Grupo Arcor社長  
(アルゼンチン)  
出典:第19回世界CEO意識調査



持続可能な開発目標が優先課題となったとき、政府との対話はどのようにかわるだろうか？

持続可能な開発目標が変化をもたしつつある中、政府の介入に伴い、自社の事業が将来直面するかもしれないリスクについて十分考え、定量化しているだろうか？

持続可能な開発目標にかかわることによってどんな新たな事業機会が生まれるだろうか？

企業が経済的・社会的利益を生み出しつつ自社の利益を追求することを大多数の消費者が肯定的に受け止めていることを踏まえ、企業としてどのような差別化を図ることができるだろうか？

率先して取り組み、政府と対話しているだろうか？それとも、何か起こって不意を突かれるまでなにもせずにいるのだろうか？

9 国連経済社会局(UN DESA) "Final push for milestone event to finance development"  
<https://www.un.org/development/desa/en/news/financing/final-push-for-ffd3.html>  
国連持続可能なソリューションネットワーク(UN SDSN) "Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals Understanding the Billions and Trillions"  
<http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/09/151112-SDG-Financing-Needs.pdf>

10 Michael Porter, Rethinking Capitalism, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

11 Michael Porter, Creating shared value

12 出典:2016エデルマン・トラスト・バロメーター

## 内側から外側を見る

「今日、企業と地域コミュニティの関係はかつて比べものにならないほどオープンで徹底したものになっている。企業が支援するいくつかのプロジェクトを通じた社会的責任にとどまらず、持続可能性を志向する企業にとっては、方針や戦略の一部となっている。そうなるためには、企業は時間をかけて、自社が何らかの影響を及ぼす可能性のある全てのプレーヤーと関わり合い、徐々に前進しなければならない」

Guillermo Tagle  
Credicorp Capital 会長  
(チリ)  
出典:第19回世界CEO意識調査

「長期的に持続可能で責任ある成長を視野に入れるということに尽きると思う。これを適切に行い、適切に伝えることができれば、必ず報われる」

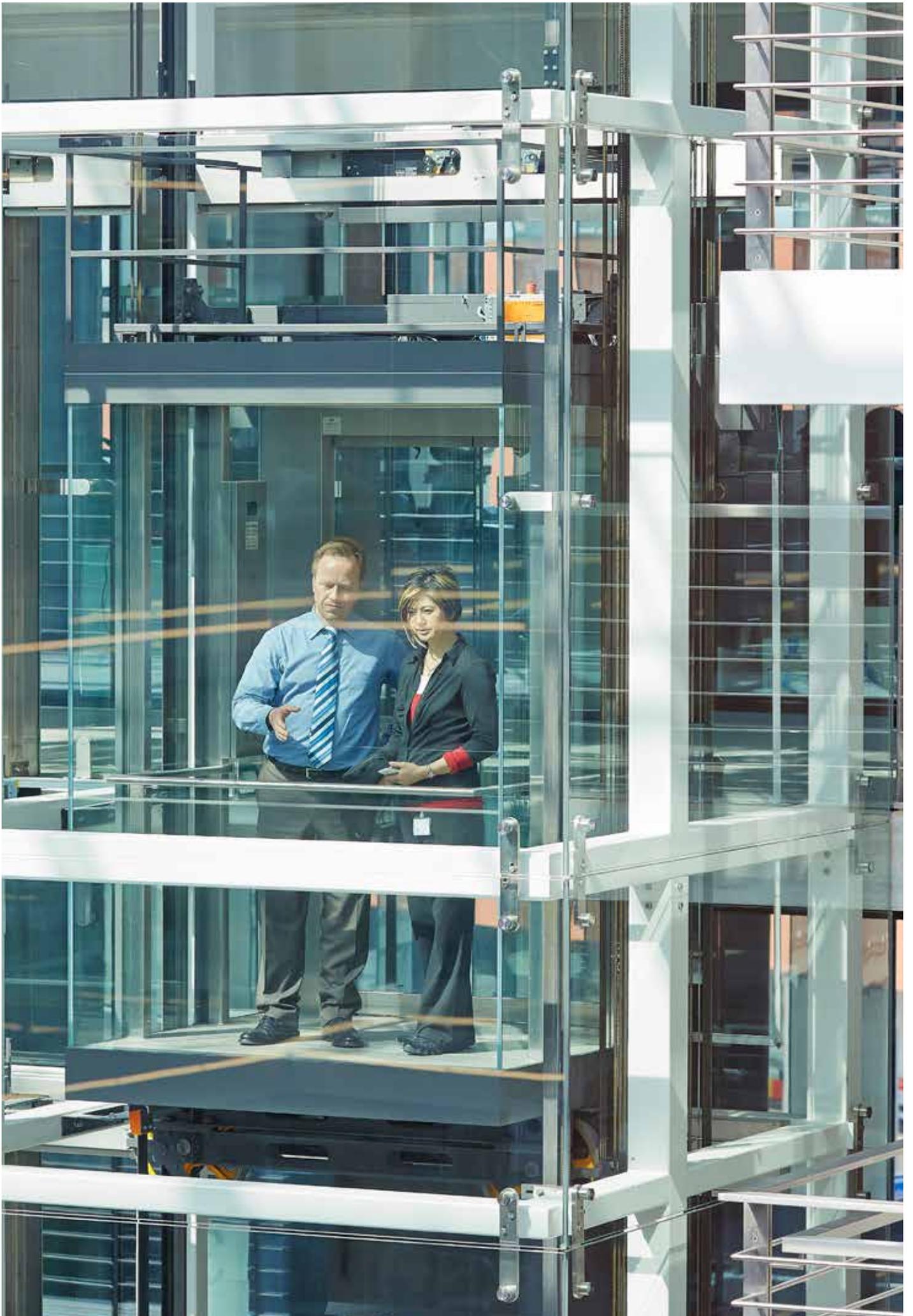
ohan Dennelind  
TeliaSonera AB 最高経営責任者 (スウェーデン)  
出典:第19回世界CEO意識調査

CEOは、自社の事業活動が社会でどのような役割を果たしているかをよく認識しており、それに基づいて、事業の内容や進め方、そのコミュニケーションの方法を再定義している。何が重要かについて判断を誤れば、重大な結果が待っている。環境破壊(建物の倒壊、熱帯雨林の破壊、水質汚染など)、人権侵害、安全衛生管理の不備による人命損失などがあれば、世間の注目を集める。その結果、企業は罰金、拠点閉鎖、破産、評判の低下、信用失墜といったかたちで打撃を受ける。社会や環境だけでなく企業の最終利益も打撃を受け、損なわれる。さらに、政府によって何らかの措置が講じられたり、新たな規制が設けられたりすることになるかもしれない。

多くのCEOは、Corporate Responsibility (CR) を中心に据えて事業構築していると述べ、全体の64%があらゆる企業行動の中核となっていると答えている。CRは責任ある事業活動の出発点となることが多いが、組織全体および意思決定のプロセスにしっかりと組み込まれる必要がある。近年、CRとそこから生まれる肯定的な情報発信は、事業部門が持続可能な思考になりきれていないことから、環境に優しいふりをしているだけに過ぎないとの批判を浴びている。

たとえそうであったとしても、従来のビジネスモデルが変わりつつあることを示す兆しが見える。ますます多くのCEOが財務情報だけでなく非財務情報も報告していると答えている(72%のCEOが現時点ですで行っていると答え、5年以内に実施すると答えたCEOも含めると81%に上昇する)。従来の財務指標を注意深く監視することが必須であることに変わりはないが、財務報告基準では開示が求められてはいないが事業に与える影響が大きく、経営上の意思決定に影響を及ぼし、企業の評判を貶めるおそれのある指標についても測定し、監視する必要がある。CEOが不測の事態に陥らないような経営を行っているという確信を持つためには、こうした包括的な視点を持つことが不可欠である。

この目的のために、80%のCEOは自社の事業活動が社会や環境に及ぼすインパクトを最小化すべく少なくとも何らかの措置を講じている(74%のCEOはサプライチェーンが及ぼすインパクトについても同様の姿勢で取り組んでいると答えている)。



**利益至上主義のビジネスモデルは時代遅れか？**

企業は利益を追求するために存在するという考え方はこれからも変わらない。これは概ね真実である。利益を生み出さなくなったら、その企業はたちまち倒産する。しかし、利益が全てではないという認識が実際に生まれている。82%のCEOが短期的な利益より長期的な利益を優先すると答え、76%のCEOが事業の成功は財務上の利益だけではないと答えている(図12:利益に対するCEOの新たな視点)。

しかし、これは困難な道なのである。消費者は企業にこれまでのように利益一辺倒であってほしくはないと思っているが、一切利益を追求するなどとはしていない。80%の消費者は、企業が経済的・社会的利益を生み出しつつ自社の利益を拡大することを歓迎している(2016エデルマン・トラスト・バロメーターによる)。しかし、そのような企業姿勢が実態面でどの程度反映されているかについての消費者の視線は冷ややかである。同じ調査報告書によると、全回答者の67%は短期的な財務利益が重視され過ぎていると考えており、57%は長期的な影響に十分な配慮がなされていないと感じている。このことは、特に、長期的な利益より短期的な利益を優先していると答えたCEOがわずか16%だったことを踏まえると、相当な「信憑性」ギャップが存在することを意味する。CEOが利益や事業計画に対する姿勢をもっと効果的に証明するまで、まだ相当長い道のりがあるということである。

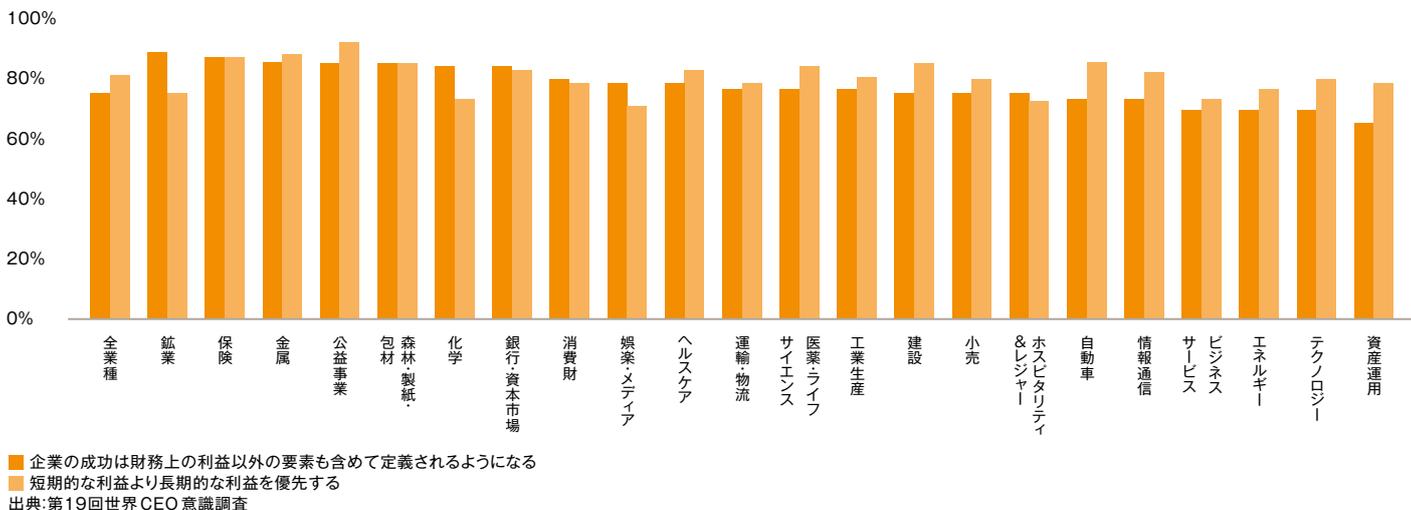
「当社では、従来の財務情報と…株主総利回りを成功の尺度としている。しかし、場合によっては財務的な指標のないものも考慮している。例えば、目指したことを実践できているかと問いかける。そうすることで、単に利益を出すだけでなく変化をもたらすこともできる、全てのステークホルダーにとってより好ましい企業になれると信じている」

Denise Morrison  
キャンベル・スーパーストックカンパニー  
社長兼最高経営責任者(米国)  
出典:第19回世界CEO意識調査

図12:利益に対するCEOの新たな視点

Q:「21世紀の企業の成功は財務上の利益以外の要素も含めて定義されるようになる」という考え方にどの程度同意しますか?  
「同意する」または「強く同意する」と答えた回答者の割合

Q:幅広いステークホルダーの期待を踏まえ、以下のステートメントのうち、どれがあなたの会社の現在の姿を表していますか?  
「短期的な利益よりも長期的な利益を優先する」を選んだ回答者の割合



「常に利益を出す必要があり、そのためには顧客に彼らが評価する価値を提供する必要がある。従って、顧客満足度のような成功の尺度にも対応する必要がある。また、事業活動の対象となるコミュニティに与える影響や自社が属する社会に与える影響といった側面における成功の度合いも測る必要がある。そして、何よりも重要なのは、これら

のことを着実に首尾一貫して行う必要がある」

Eduardo Stock da Cunha  
Grupo Novo Banco 最高  
経営責任者(ポルトガル)  
出典:第19回世界CEO意識  
調査

### CEOが信頼を取り戻す日はやってくるか？

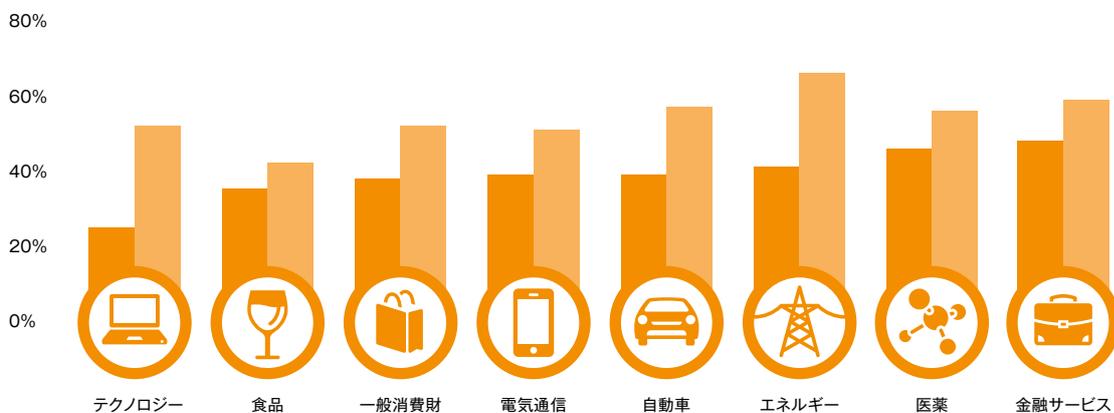
エデルマンの調査で明らかになった消費者の大きな不信感を踏まえれば、CEOが改革しようと努力すればするほど、消費者の冷ややかな視線を変えることが困難に感じられるのは驚くべきことではないかもしれない。55%のCEOは企業に対する信頼の欠如を懸念している。つまり、過半数のCEOが信頼されていないのではないかと心配しているということである。しかし、より大きな問題はこうした懸念がこの4年間連続で高まっていることである。信頼性ギャップを埋めるためにあの手この手を尽くしているが、それでもなおCEOはその取り組みが奏功しているという確信を持たずにいる。

CEOは信頼性に関するこの厳しい現実と極めて現実的に向き合っている。あまり信頼されていない業界(金融サービス、医薬、エネルギー)は、信頼性の欠如を懸念するCEOの割合が高い業界と一致している(図13:信頼性は考え方の問題)。信頼性については、テクノロジー業界や食品・飲料業界が高く評価されているようである。これらの業界は他の業界とどこが違う、優れているのだろうか？

図13:信頼性は考え方の問題

Q: 以下の各業界の企業について、正しい行いをするという点において、どの程度信頼しているかをお答えください。1「全く信頼していない」から9「大いに信頼している」まで9段階で信頼度を評価してください。(Top 4 Box、Trust) 全回答者、世界25カ国合計 (2016エデルマン・トラスト・バロメーター)

Q: 企業に対する信頼の欠如に懸念を感じている場合、その懸念はどの程度のものでしょうか? 「多少懸念している」または「非常に懸念している」と答えた回答者の割合(第19回世界CEO意識調査、PwCの業種分類をエデルマンの業種分類に合わせた)



■ 全回答者のうち企業を信用していないと答えた回答者\*  
■ 企業に対する信頼の欠如を懸念していると答えたCEO  
出典:\*2016 Edelman Trust Barometer; PwC 19th Annual Global CEO Survey

### 大事なのは実行

コミュニケーションを強化することで信頼の構築に努めるのは一つの方法かもしれない。ただし、「何をやると約束するかではなく、何をやるかでああなたの価値が決まる」ということを忘れてはならない。財務指標だけを見ては、自社の事業活動とそのインパクトを包括的に捉えるのは困難である。インプットとアウトプットにばかり注目すると、インパクトやアウトカムが視野から抜け落ちて、企業の本当の価値と貢献はいつまでたっても目の目を見ない。

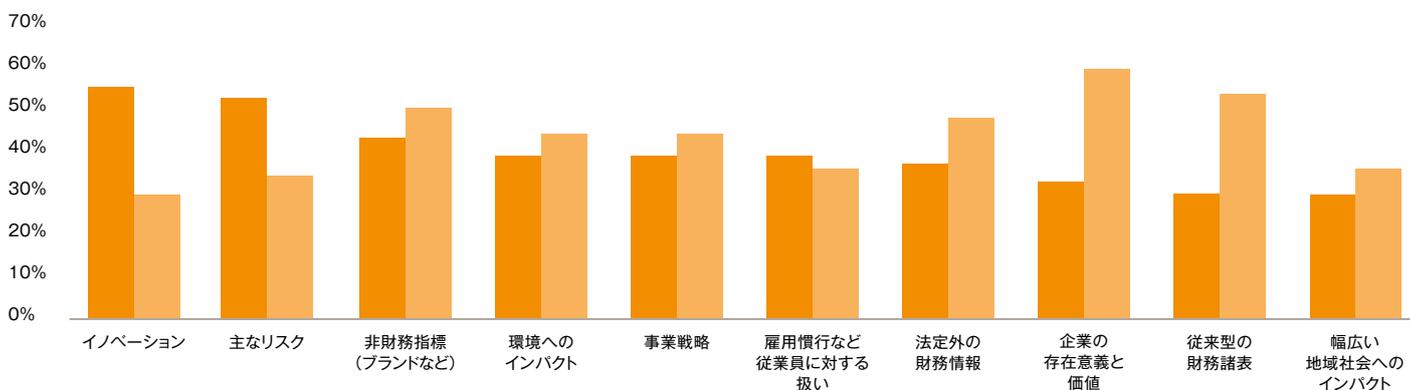
CEOがコミュニケーションを強化すべきと考えているものがいくつか示された(図14:測定とコミュニケーションの強化)。その中には、企業の存在意義、非財務情報、幅広い地域社会へのインパクトが含まれるが、いずれもギャップを埋め、いかに企業が社会に根差しているかを示すものである。一方で、ほとんどのCEOは、これらについて自社が与えるインパクトや創出される価値の測定を強化しようとしておらず、このままでは、自社が実際にどのような事業活動を行い、その事業活動がどのようなインパクトを与えているかについて新たな視点で伝えるのは困難かもしれない。

「私たちは企業として『良い企業』であり、『役立つ企業』にならねばならないと言っている。『良い企業』になるとは、良い食品をつくり、環境的に適切なことを行い、従業員のためになることをしてその能力を開発することである。『役立つ企業』とは、例えば、そこにある組織や仕組みをどう活用するか、単にものを売ってお金を儲ける以外に何かできるかもしれない、といったようなことである」

Dirk Van de Put  
McCain 最高経営責任者  
(カナダ)  
出典:第19回世界CEO意識調査

図14:測定とコミュニケーションの強化

Q:企業は、以下のうちどの項目について、幅広いステークホルダーにとってのインパクトと価値の測定やコミュニケーションを強化すべきだと思いますか？



■ 企業は幅広い地域社会にとってのインパクトや価値の測定を強化すべき  
 ■ 企業は幅広い地域社会にとってのインパクトや価値のコミュニケーションを強化すべき  
 出典:第19回世界CEO意識調査

「今日の消費者はサービスを選ぶにあたり、提供されるサービスそのものの品質だけでなく、企業が支援する目標までも含めて検討する。つまり、私たちは、良い消費者の時代にいるということだ」

Wilson Ferreira Jr.  
CPFL Energia 最高経営責任者 (ブラジル)  
出典: 第19回世界CEO意識調査

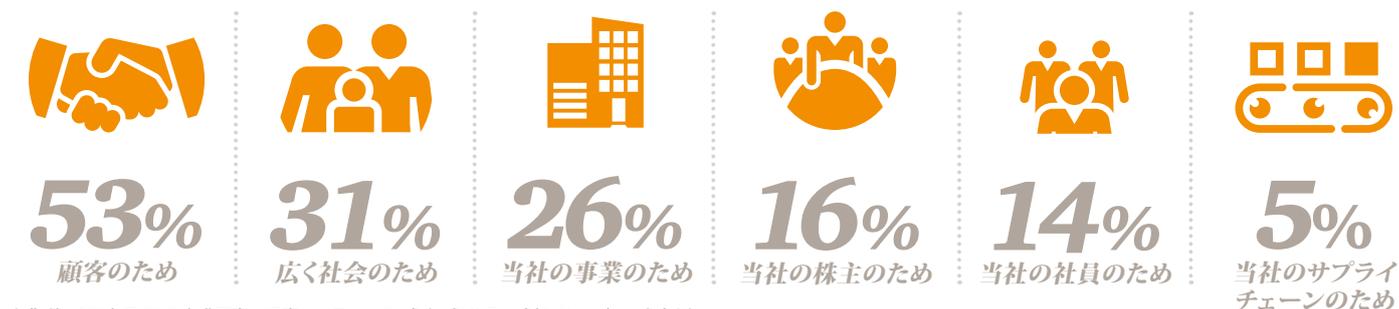
### CEOは幅広いステークホルダーを意識することが企業のためになると考えているか？

CEOは明らかに幅広いステークホルダーのニーズに応える必要があると感じているが、そうすることが利益にもつながるかという点については必ずしも定かではない。84%のCEOが幅広いステークホルダーのニーズに応えることを求められていると答え、企業の存在意義は何かという問いに対して、74%のCEOが事業だけではなくとの認識を示した(図15: 自社の存在意義は何か?)。実際、株主のために価値を創出することが自社の存在意義であると答えたCEOはわずか16%だった。外側から見る限り、株主だけでなく幅広いステークホルダーも含む広い視野へと根本的な転換が図られているように思われる。しかし、そうすることによって成果は得られているのだろうか？

CEOに「利益を創出することが幅広いステークホルダーに価値を提供することにつながっている」のか、それとも「幅広いステークホルダーのために価値を創出することが利益の創出につながっている」のか尋ねたところ、回答はほぼ半々で、事業で稼いだ収益を正しい目的に使うという考え方と実際に利益を上げながら正しい行いをするという考え方に分かれていることが示された。ここで注目すべきは、多くのCEO(52%)が幅広いステークホルダーを意識することで収益向上を図ろうとしていることである(図16: 幅広いステークホルダーを意識することは企業のためになるか?)。これは、持続可能性の原則を通常の事業活動に組み入れ、ステークホルダーに最適な価値を提供し、あらゆる当事者に恩恵をもたらす可能性のある企業の最高のあり方を示すものである。

図15: 自社の存在意義は何か？

Q: 現在のあなたの会社の目的 (目指すべき方向、存在意義など) をご自身の言葉でご説明ください。価値を創出するのは…



出典: 第19回世界CEO意識調査 調査ベース: 1,982名 (一部の国は追加インタビューを含む)  
注: この質問項目については複数回答可

図16: 幅広いステークホルダーを意識することは企業のためになるか？

Q: 幅広いステークホルダーの期待を踏まえ、以下のステートメントのうち、どれがあなたの会社の現在の姿を表していますか？



出典: 第19回世界CEO意識調査



株主を幸せにするために利益の最大化を図らなければならないのだろうか？そのために他のステークホルダーはどんな犠牲を払わなければならないのだろうか？

幅広いステークホルダーのニーズに応えることで価値を創出するためには、どんな要因が必要だろうか？どうすればギャップを埋めることができるのだろうか？

適切な対象を測定し、幅広いステークホルダーがもっと知りたいと思っている情報を提供しているだろうか？

データ革命が起きつつある中、データアナリティクスのどのような活用方法が考えられるだろうか？

幅広いステークホルダーのニーズへの対応については、リスク軽減の手段もしくは必要な負担と考える人もいるが、自社の事業機会として積極的に捉えている人もいる。ギャップを埋め、利益を上げながら幅広いステークホルダーのニーズに応えるのは、企業と社会双方に有益なシナリオである。おそらくここが、包容的な事業、包容的な資本、あるいはシェアリングエコノミー（共有経済）などに着目した新たなビジネスモデルの真価の発揮しどころだろう。

しかし、それは容易いことではない。顧客に追加的なコストを転嫁するのは、特に企業間取引においては、難しいかもしれない。CEOの31%は、幅広いステークホルダーの期待に応えるにあたり、それに伴う価格の引き上げを顧客に受け入れてもらえないと考えており、建設業界に限るとその割合は44%に跳ね上がる。建設業界は、幅広いステークホルダーのニーズに応えることが利益の創出につながると考えているCEOの割合が一番低い業界でもある。それは、価格引き上げに対する他の顧客の抵抗が強いということなのかもしれない。調達チームを通じて仕入れ品の購入を行う場合に求める最低価格には、サプライヤーのさまざまな意欲や熱意は必ずしも考慮されていない。利益率と他のステークホルダーグループの期待を同時に管理するのはまさに綱渡りである。あるいは、顧客が離れ、別の調達先に行ってしまうということだろうか？

コストが増え、顧客が価格の引き上げを受け入れないとなれば、企業はこの窮地をどう切り抜けるのだろうか？これから先、成功を収めるために、CEOはこの問いに対する答えを見つける必要がある。現行のビジネスモデルを見直すことから始めるのが賢明なようである。



## インパクトを測定するーパフォーマンスを考える新たな視点

より多くの政府がグローバルゴールズの達成に向けた企業の貢献のあり方を検討し始め、社会が好ましくない企業行動にかつてなく厳しい目を光らせ報告するようになればなるほど、企業は、人々が経済的な貢献や利益だけではなく、企業がもたらす全体的なインパクトに関心を持っているということを理解することが重要になってくる。それは、包括的にインパクトを見るということである。しかし、どうやってインパクトを測定するのだろうか？

PwCが開発したTotal Impact Measurement and Management (TIMM)は、具体的な数字をはじき出す新たな「言語」(政府が国民総生産や国民幸福度を測るために使っている新たな評価方法に相当するもの)を提供する。このTIMMを活用することで、経営者は、社会、税金、環境、経済という四つの側面における自社の事業活動のインパクトをよりよく理解することができる。無論、利益を出すことが前提である。TIMMの活用は、それ自体、興味深く、企業が操業許可(Licence to Operate)を維持し、ステークホルダーとの対話を進める上で役立つ。

しかし、このツールの価値はあくまでも、さまざまな選択肢を評価し、トレードオフの関係を明らかにし、最適化すること、すなわち、十分な情報に基づいて意思決定を行うことである。TIMMは、企業のリーダーが定量化されたデータに基づいてさまざまな戦略や投資の選択肢を比較検討し、それぞれの意思決定や選択がもたらす全体的なインパクトを評価できるようにするものである。異なる選択肢間のトレードオフの関係を測定し、理解し、比較できるということは、自社の事業活動がもたらす全体的なインパクトに関するより完全な知識に基づき、どの意思決定をした場合にどのステークホルダーにインパクトを与えるかについてよりよく理解した上で、意思決定を行うことができるということである。そうすることで、企業は、自社が政府のグローバルゴールズ達成にどのように貢献しているか理解するとともに、政府との対話を進める中で、例えば、ある取り組みがどのように負のインパクトの軽減につながっているかを示すなどして、今後の可能性としてどのようなインパクトを与えることができるか、あるいは時間とともにインパクトがどのように変化するかを実証する手助けをできるようになる。

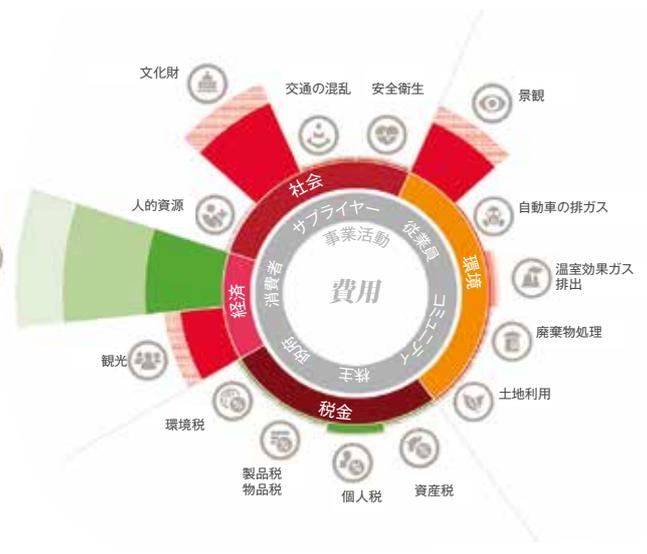
事例:ある電力供給会社が生電網を敷設するにあたり、当初の計画どおりに実施する場合と何らかの軽減措置を講じる場合のインパクトを調べようとしている。追加的な投資の価値を正確に知りたいと考えている。

### 当初の計画



### 新たな計画

(インパクトの軽減措置を講じる場合)



図の見方 棒の大きさはインパクトの大きさ

緑色はプラスの貢献

- 直接
- 間接
- 波及

赤色はマイナスの貢献

- 直接
- 間接
- 波及

定義

- 直接 事業活動によるインパクト
- 間接 サプライチェーンを通じてもたらされるインパクト
- 波及 自社やサプライヤーの従業員の購買行動によってもたらされるインパクト

出典:PwC(詳細:www.pwc.com/totalimpact)

# ビジネスの成功を再定義する

私たちは皆、測定できるものは管理できることを知っている。そう考えると、成功の測定はもはや株主や投資家を引き付けておくための財務指標に限定されないというのは興味深い事実である。86%のCEOはすでに、成功を測定する方法や説明責任を負う対象を変えて、変化するステークホルダーの期待に対応しようとしており、76%のCEOが「21世紀の企業の成功は財務上の利益以外の要素も含めて定義されるようになる」という見解に同意すると答えている。CEOは事業活動に関する境界を押し広げ、財務実績にかかわるもの以外のインパクトについても責任を持ちたいと考えており、そのために、より幅広いリスクをより厳格に管理しようとしている。

「企業には、**繁栄する環境の下で繁栄する社会を構築するために果たすべき重要な役割がある。社会、環境、政府と関わり合うことによって、新たな角度から進歩と成功を捉え、判断するための新たな戦略のレンズがもたらされる**」

Wilson Ferreira Jr.  
CPFL Energia 最高経営責任者 (ブラジル)  
出典: 第19回世界CEO意識調査

時を同じくして、社会における企業の役割がクローズアップされつつある。企業が人格化したのである。CEOは幅広いステークホルダーについて、彼らのニーズに応える必要性と彼らが自社の事業活動、戦略、レピュテーション、操業許可(Licence to Operate)に与えるインパクトという両方の視点から考えている。ステークホルダーとの効果的な関わり合いを持たずに事業を行おうとすれば、抵抗にあうことになるだろう。

CEOは顧客の考え方が変化しつつあることも認識している。27%のCEOは、現時点ですでに自社の顧客は幅広いステークホルダーのニーズに応える組織との関係を求めていると考えており、5年後については44%ものCEOがそうなっているという認識を示した。双方向対話へと移行しつつある。CEOは自社がインパクトを与えるステークホルダーを積極的に認識し、関係を持つようとしており、ステークホルダーもその機会を探し求めている。これに加えて、消費者がグローバル社会における企業の正しい振る舞いを高く評価するようになりさえすれば、移行が容易くなり、間違いなく機運は維持されるだろう。しかし、現実には、企業はこの新たな日常(ニューノーマル)に適応する必要がある。CEOは、幅広いステークホルダーのニーズに対応することが自社の利益にもなるようにしなければならないというプレッシャーを感じていることだろう。そういう方向に向かうと彼ら自身が予言しているのだから、これは間違いはない。

企業には、**繁栄する環境の下で繁栄する社会を構築するために果たすべき重要な役割がある。社会、環境、政府と関わり合うことによって、新たな角度から進歩と成功を捉え、判断するための新たな戦略のレンズがもたらされる。**

「人々に影響を与え、生活を変えるためのプライドを測定することができたと思う。きっと、すばらしい尺度になるはずだ。測るのは難しいが、大いに感じている。社会に変化をもたらす影響を与えることに誇りに思う人と話してみると、私が何を言いたいかわかるだろう。もちろん、測定するのは極めて難しい。しかし、私が開発したいと思う尺度が一つあるとすれば、これ以外に考えられない」

Johan Dannelind  
TeliaSonera AB 最高経営責任者 (スウェーデン)  
出典: 第19回世界CEO意識調査

---

# お問い合わせ先

---

ステークホルダーが影響力を持つようになり、透明性やオープンな対話が求められる中、社会における企業の役割は変わりつつあります。社会や政府とどのように関わっていくべきかについてご関心があれば、ぜひご連絡ください。

**PwCあらた有限責任監査法人**  
**サステナビリティサービス**

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1  
住友不動産汐留浜離宮ビル  
03-3546-8450（代表）

**三橋 優隆**

パートナー  
masataka.mitsubishi@jp.pwc.com

**田原 英俊**

シニアマネージャー  
hidetoshi.tahara@jp.pwc.com

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年5月に発行した『Business through a new lens』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/business-drives-a-thriving-society-and-environment/sharpening-focus.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/business-drives-a-thriving-society-and-environment/sharpening-focus.html)

日本語版発刊月：2016年7月 管理番号：I201605-4

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.