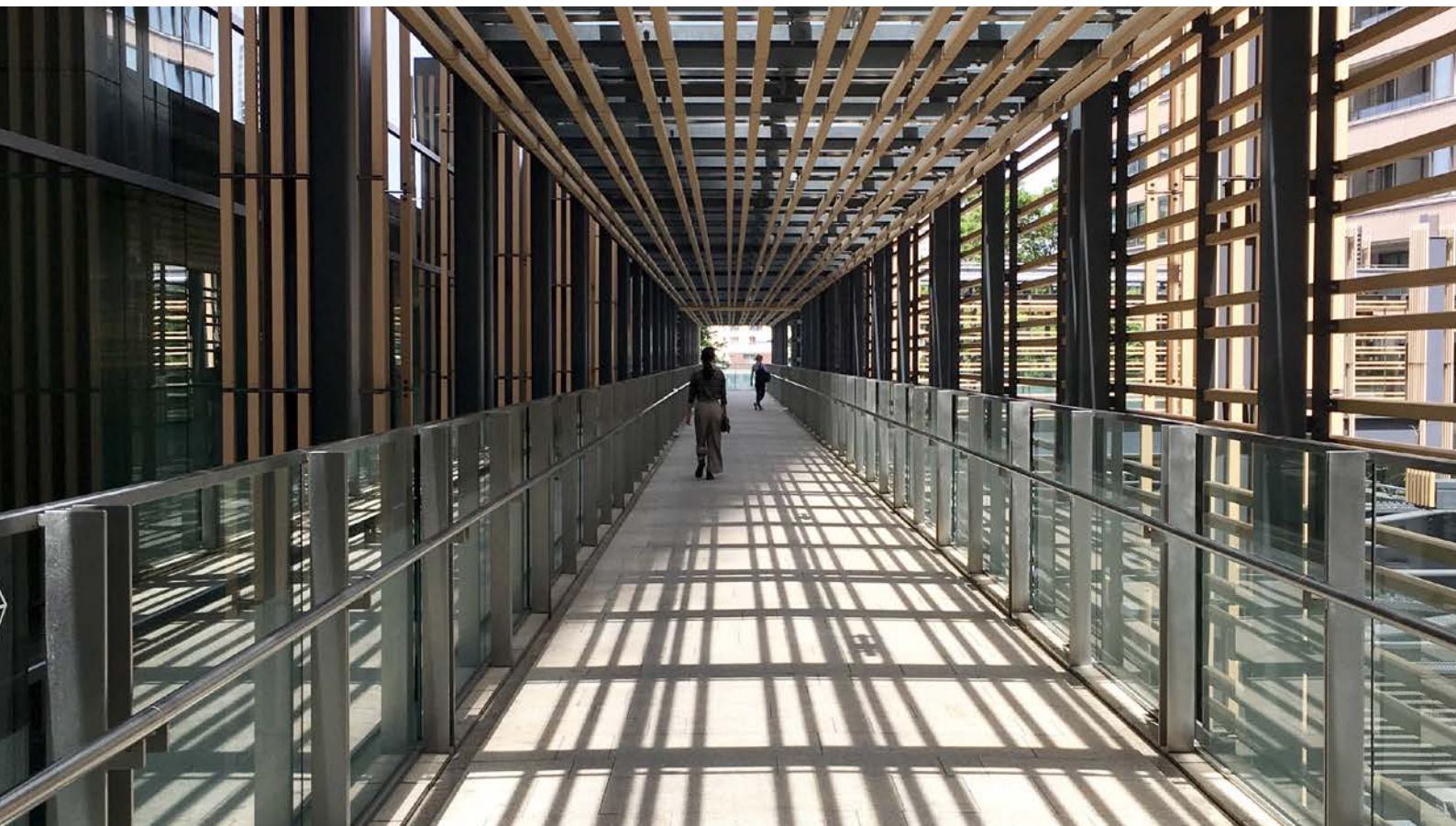


# コーポレートサステナビリティと 組織のレジリエンス

## 新しいトリプルA経営への道筋



# 目次

はじめに	1
エグゼクティブサマリー	2
<b>第一章 コンセプト編</b>	
<b>第一節 企業が直面するメガトレンド</b>	8
1-1-1 メガトレンドとは	
1-1-2 5つのメガトレンドと潜在的影響	
<b>第二節 コーポレートサステナビリティ</b>	12
1-2-1 持続可能な開発 (Sustainable Development) と企業の役割	
1-2-2 企業とステークホルダーの関係の変化	
1-2-3 コーポレートサステナビリティとは	
<b>第三節 レジリエンスの高い企業組織に向けて</b>	20
1-3-1 21世紀市場で求められる「しなやかな適応力」	
1-3-2 「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」の補完的関係	
1-3-3 組織的なレジリエンスの向上を目指して	
<b>第二章 調査編</b>	
<b>第一節 日本企業におけるコーポレートサステナビリティの現状</b>	26
2-1-1 日本企業におけるコーポレートサステナビリティの認知レベル	
2-1-2 日本企業にとってのコーポレートサステナビリティ／CSRとは	
2-1-3 日本企業から見た持続可能な開発目標	
<b>第二節 日本企業におけるレジリエンスの現状</b>	32
2-2-1 日本企業のレジリエンスプロファイル	
2-2-2 インターネット調査の主なファインディング	
2-2-3 年齢による差：26歳～39歳が組織的レジリエンスのカギといえる	
2-2-4 職級による差：部長が自社の現状を甘くみている？	
2-2-5 業種分析：二分化する現状認識	
2-2-6 組織的レジリエンスの向上に向けて	
<b>第三節 近未来市場における成功要因</b>	40
2-3-1 「フューチャープルーフィング」のために	
2-3-2 日本企業の課題とその克服に向けた取り組み	

# はじめに



三橋 優隆

PwC Japan グループ  
サステナビリティリーダー  
PwC あらた有限責任監査法人



ピーター D. ピーダーセン  
リーダーシップ・  
アカデミー TACL 代表  
(一般社団法人 NELIS 共同代表／  
PwC サステナビリティ合同会社  
アドバイザー)

日系企業は国内における少子高齢化による生産人口と需要の減少に直面し、将来の成長のために海外展開を加速しなければならない。その結果、今まで考慮する必要のなかったグローバルメガトレンドへの取り組みや多くのインフルエンサーライステークホルダーとの課題に対応する必要が生じている。そうした対応に関して、大部分の日系企業は長期的な視点に基づくサステナビリティ戦略が経営戦略に適切に反映されておらず、長期的な価値創造に向けた取り組みが不十分な状況となっている。

短期的成長戦略と長期的成長戦略の評価軸は必ずしも一致しておらず、矛盾することも十分考えられる。また、サステナビリティの活動が単なるコストであり、価値を創造しないと考える経営者も少なくない。サステナビリティ活動は直接もしくは間接的に財務および非財務領域へプラスもしくはマイナスのインパクトを及ぼしており、インパクトの数値化もサステナビリティ戦略のために必要となってきている。

四半期決算や短期的に動く指標に一喜一憂することなく、サステナビリティ戦略が長期的な価値創造をもたらす重要な評価軸となる経営を実行していただきたい。本書および私どもの活動が長期的価値創造に貢献できればと考えている。本書の作成においてアンケートに回答していただいた企業の皆様に感謝をしたい。

「コーポレートサステナビリティ」の追求と「組織的レジリエンスの体系的な向上」により、企業は時代の変化を先取りし、競争力を強化することができる。一言でいえば、これが本書の主張である。今年の報告書では、日本の大手企業に勤める一般社員に対する大規模なオンライン調査をふまえ、特に社内の現状認識のスナップショットを描こうとしており、そのスナップショットを通じて、強化ポイントを発見することが狙いとなっている。

時代の変化や景気の浮き沈みによって、社内の雰囲気や社員の自社に対する目は大きく変化する。そんなことも本年の調査結果から読み取れるが、マネジメント層にとって重要なのは、一過性の場合によっては表面上の短期トレンドに惑わされずに、冷静に自社の組織的体質の強弱を点検すること。そして、中長期的視点に立って、一体感、適応力、市場創造力、そして社会的貢献力の高い企業を築くことである。

20年程度前、1年にわたり交流させていただいたピーター・ドラッカー氏が書いたように、企業のマネジメントの役割は三つであると言える—自社に特有のミッションを果たす、働く人を生かす、社会の問題について貢献する（\*）。本書には、この役割を全うするための材料がふんだんに盛り込まれている。

\* 『マネジメント エッセンシャル版』より（ダイヤモンド社、2001年）

# エグゼクティブサマリー

プラザ合意（1985年）とバブル経済の崩壊（1990年）まで、日本企業は長年にわたり成長・発展を続け、世界を席巻していった。ピーター・ドラッカーの言葉を借りると、日本においては「継続の時代」が1980年代後半まで続き、バブル崩壊をもって「断絶の時代」を迎えることとなった。1990年代以降、市場のパラメーターそのものが激しく揺れ動き、21世紀に突入してからもその動きは一層加速しているかにみえる。

このような時代において、企業人として自問自答すべきことがある。

1つ目は、目まぐるしく変化する競争環境の根底に流れる「大潮流＝メガトレンド」を的確に捉え、経営に反映できているかである。

2つ目は、メガトレンドを自社の競争力に変えるために、「企業としての正しい姿勢」をもとに、顧客をはじめとした利害関係者の支持を取り付ける戦略を実行できているかである。

そして、3つ目は、時代に対応し、あるいは先取りするための組織運営の原理原則やマネジメントスキルを理解し、行動に移せているかであろう。

この3つの問題意識は、本書の構成そのものにも反映されている。

図1：報告書の構成



## 1. 企業が直面するメガトレンド

急速な都市化の進行、気候変動と資源不足、人口構造の変化、世界の経済力のシフト、テクノロジーの進歩—現代を突き動かすこの5つのメガトレンドは複雑に絡み合い、企業の競争環境に大きな影響を与えていている。2025年～2030年を見据え、メガトレンドから導き出される事業機会と脅威はどこに存在するか。流動化する事業環境において、潮流を読み誤ることは企業にとって致命傷になりかねない時代が到来している。

図2：2030年の世界の需要

### 83億人の人口を抱える2030年の世界の需要は…



出典：米国国家情報会議「Global Trends 2030 : Alternative Worlds」

## 2. コーポレートサステナビリティ

20世紀後半に台頭し始めたこれらのメガトレンドを俯瞰すると、人類文明の持続可能性が保障されていないことは明らかである。国際社会で共有された新しい危機意識を背景として、企業は1980年代半ば以降に従来型の法令順守・リスク管理を超えた社会・環境問題への対応を迫られるようになった。社会の多様なステークホルダーは、主体的かつ積極的な企業行動を要求し、環境マネジメントやCSR経営の普及を促していく。

21世紀市場において、競争優位性に寄与する戦略性の高い社会・環境問題への対応が必要不可欠となっているといえる。本書では、社会・環境問題への対応の「第三世代」として、「コーポレートサステナビリティ」が必要であると主張し、その背景と特徴を分析している。

図3：社会・環境問題への対応の変遷



出典：PwC

### 3. 組織的レジリエンスの3つの特徴、9つの行動

メガトレンドを正しく捉え、第三世代の社会・環境問題への対応（コーポレートサステナビリティ）を実践する過程の中で問われるのは、組織全体としてのしなやかで力強い適応力である。昨今、「レジリエンス」という言葉は心理学、防災、BCP／BCMなどの分野で注目を浴びているが、「企業組織そのもののレジリエンス」を高めるための共通した原則と行動は果たして存在するか。

本書では、新しいトリプルA経営として、アンカーリング（Anchoring）、自己変革力（Adaptiveness）、社会性（Alignment）が重要であると捉え、さらに、それらを9つの企業行動に細分化している。この3つの特徴と、9つの行動（21頁参照）の追求により、耐性と復元力が高く、市場の変化に俊敏に対応できる組織の実現に一歩近づくことができると考える。

### 4. 日本企業のコーポレートサステナビリティ

1部上場企業に勤務する26歳から59歳の計2,387名を対象とするオンライン調査によると、日本企業では回答者の約半数が「コーポレートサステナビリティ／CSR」は「人に説明できるだけ知っている」と回答しているものの、「気候変動に対するパリ協定」では約2割、「持続可能な開発目標（SDGs）」および「ESG投資」に至っては1割のみが「人に説明できるだけ知っている」と回答しており、低い理解度を示している（図4参照）。

また、回答者の多くは、「コーポレートサステナビリティ／CSR」を「操業における環境負荷削減（オフィスや工場などの省エネ、CO<sub>2</sub>排出・廃棄物・水使用量の削減など）」や「コーポレートガバナンスの強化」と認識しており、いまだ第二世代のCSR（図3参照）トリプルボトムライン型CSRにとどまっている。

### 5. 日本企業に勤める2300人によるレジリエンス調査

1部上場企業の企業に勤務する26歳～59歳の計2,387名を対象とするオンライン調査を通じて、トリプルAの9つの行動に関する現状認識を探った。その総合スコアは図5のとおりである（個人が属する会社の現状を採点するアンケート調査）。

昨年の調査と比較すると、「アンカーリング」、「社会性」においては有意と言える差が見られないものの、「自己変革力」の領域では明確な改善傾向が確認できた。近年、日本企業が人材育成の強化に取り組んできたうえ、イノベーション経営の仕組みづくりやR&Dにおけるオープンイノベーションの導入などにも力を注いでいることが、自己変革力領域全般の改善に寄与していると推察される。

本年の調査では、19の業種で有効なサンプル数が確保でき、社員からみた自社の現状認識に関する明暗が分かれている。市場環境の変化や直近の業績も評価結果に影響を与えるが、過当競争、短命な商品サイクル、労働環境における課題も大きなウェイトを占める。

図4：日本企業におけるコーポレートサステナビリティ／CSRの認知度

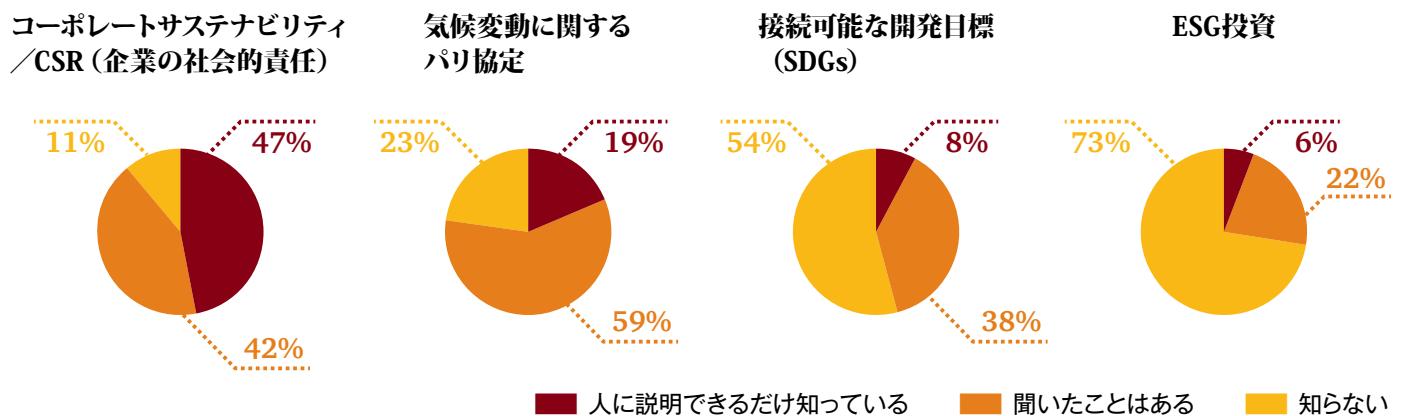


図5：組織的レジリエンスを高める「トリプルA」  
オンライン調査の総合結果

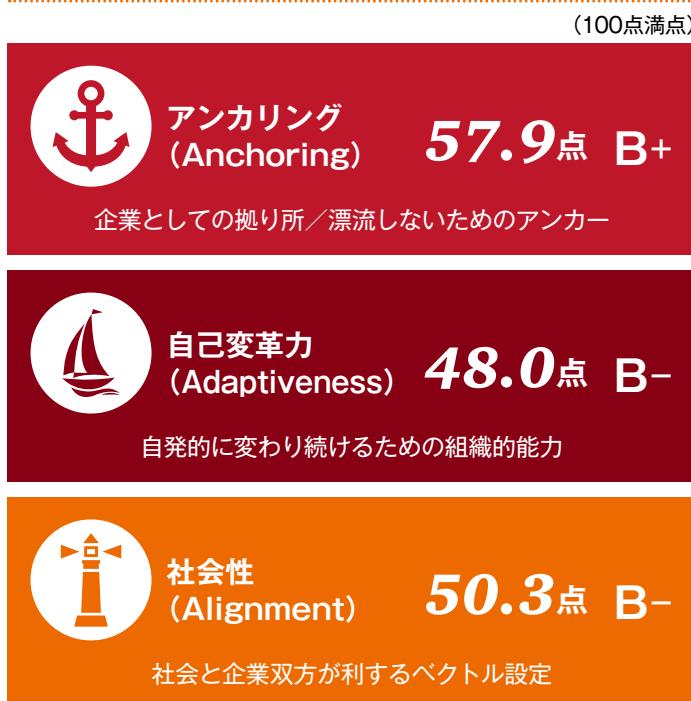


図6：自社の組織的レジリエンスの  
トップ3業種vsボトム3業種 (自己診断による)

業種トップ3 (19業種中総合スコア (100点満点))	
1. 建設	56.60
2. 自動車製造	55.59
3. 食品・飲料製造	54.61
業種ボトム3 (19業種中総合スコア (100点満点))	
17. エネルギー・資源 (原油・鉱物など)	49.19
18. 小売り	47.42
19. 陸上輸送	47.27

## 6. 近未来市場における成功要因

企業は「ゴーイングコンサークン」である。人間と違って、一度創業されると企業は「死ぬ」ことが想定されておらず、内外のステークホルダーのために長きにわたって生存・発展することを目指す存在といえる。

しかし、近年は事業環境の複雑さや不透明さが増す一方であり、企業は「VUCAの時代」に直面していると言われる (Volatile=不安定、Uncertain=不確実、Complex=複雑、Ambiguous=不明瞭)。短期的な未来さえ予測が困難となったこの状況において、企業は、本書が提唱する「コーポレートサステナビリティ」と「組織的レジリエンス」の同時追求により、未来を恐れない、変化をチャンスに変えられる「フューチャープルーフ」な組織への変革を目指す必要がある。

本書では、その実現のために、次の3つのステップが重要であると捉え、第二章第三節では、その具体化のための6つのアクションに着目する。

図7：フューチャープルーフィングのための3つのステップ

1 自社業界における中長期メガトレンドと社会的要請の変化を分析する

2 戦略性と主体性の高いコーポレートサステナビリティを実践する

3 復元力が高く、変化をチャンスと捉えることのできるレジリエントな組織文化を醸成し、必要な組織的な仕組みを整える／強化する



# 第一章 コンセプト編

## 第一節 企業が直面するメガトレンド

### 1-1-1 メガトレンドとは

メガトレンドとは、世界の在り方を形作るほど力を持った社会や経済のマクロな動きをいう。メガトレンドの考え方自体は目新しいものではない。メガトレンドという名称は使わないまでも以前から大半の企業が何らかの方法や形式で社会の大きな潮流に対応する戦略を構築してきた。企業がメガトレンドに注目するのは、存在価値のある企業として長期的に生き残ることを目指すからである。では、現在、企業はどのようなメガトレンドに直面しており、そしてそれらのメガトレンドからどのような影響を受けるのであろうか。

### 1-1-2 5つのメガトレンドと潜在的影響

例えば、医療技術の進歩に支えられ、世界の人口構造が大きく変化しつつある。その結果、人々の働き方や社会の在り方なども変化している。人口増加に支えられた途上国での生産や消費の増加は著しく、世界経済の中心は、西洋諸国からこれらの国々にシフトしつつある。この生産や消費の増大は、有限である化石燃料や天然資源に依存する私たちの生活様式を根本的に見直さざるを得ない変化を生み出すかもしれない。そして私たちが生み出す革新的な技術はその解決策を提供することができるのだろうか。ここでは、PwCが示す5つのメガトレンドと、それらが企業に与える潜在的な影響を見てみよう。

#### メガトレンド：

米国の未来学者John Naisbitt（ジョン・ネズビット）が1982年に出版した自身の著書「Megatrends」で提唱した考え方である。PwCでは、メガトレンドを「世界の在り方を形作るほど力を持った経済のマクロな動き」と捉えている。メガトレンドは、事実を基に認識され、多くの場合は実証データの裏付けがある。

#### 図1-1-1：5つのメガトレンド



##### 急速な都市化の進行

アジア・アフリカで都市人口が増える。農村部から都市部への人口移動がそれを加速させる。



##### 気候変動と資源不足

異常気象や海面上昇により、伝統的な手法による農業・漁業・狩猟が困難となる。



##### 人口構造の変化

先進国では高齢化、新興国では有能な人材の逼迫により、労働力の調達がグローバル化する。



##### 世界の経済力のシフト

新興市場の成長と規模拡大に伴い、新興国間での貿易や投資を通じたつながりが加速する。



##### テクノロジーの進歩

全く新しい事業分野が創出され、世界の製造業やハイテク産業は規模や形態が激変する。

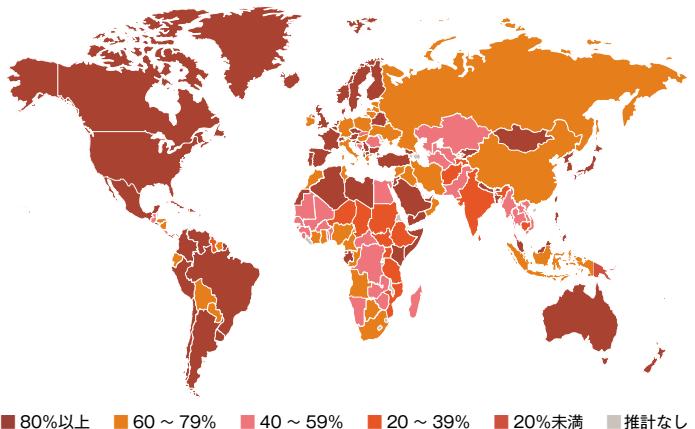
出典：PwC

## メガトレンド1： 急速な都市化の進行

2010年の時点で世界人口の半数以上が都市に暮らし、毎週150万人が都市に流入している<sup>1</sup>。2030年には世界人口83億人のうち約49億人が都市で暮らすようになる。現在、人口1000万人以上のメガシティは世界に22カ所存在するが、そのうち17都市は途上国にある。今後、新興国に出現する新たな都市では爆発的に増える人口を受け入れるためのインフラ整備が必要になるだろう。

つまり都市インフラを構築するための巨大プロジェクトが必要になり、それによって新たな物資の流れに必要なインフラストラクチャー、教育、医療、保安、そして雇用など、企業にとってはさまざまな機会が生まれるだろう。またメガシティは有権者数も多いことから、国家政府に匹敵する力を持つといわれる。つまり巨大プロジェクトの実施においては、国家政府以上に地方自治体が企業にとっての重要なステークホルダーになるかもしれない。

図1-1-2：2030年の都市人口の割合



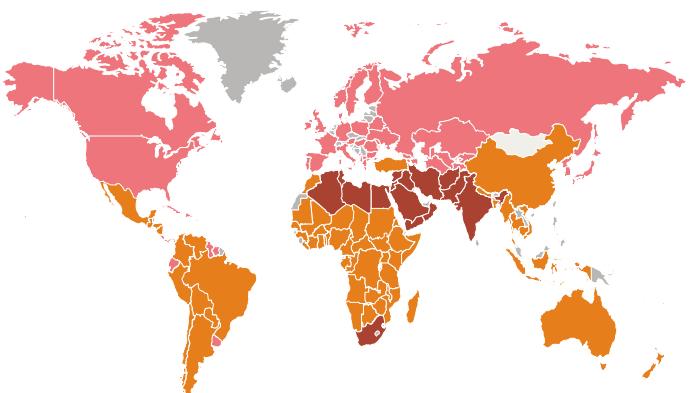
出典：国連経済社会局

## メガトレンド2： 気候変動と資源不足

人口増加により、2030年までにエネルギー需要は2012年比で50%、取水量は40%、食料需要は35%増加すると予想されている。エネルギーの消費による温室効果ガス排出量の増加は、異常気象の増加や降雨パターンの変化を生み出すとされている。これらにより2050年までに北緯35度以南では水不足に陥り<sup>2</sup>、また、今後60年

で、アフリカの食料生産性は最大3分の1減少する<sup>3</sup>と予想される。食料や水の分布の変化により資源をめぐる対立や政治的緊張は高まるといわれる。そして気候変動への対応に向けた直接的な規制はもちろん、税制やインセンティブなどの間接的な規制が強化され、ビジネス環境は変化するだろう。またエネルギー不足や資源不足に対応するための新たな産業が生まれ、従来の産業構造に革新が起こるだろう。

図1-1-3：2025年に予想される水不足



出典：International Water Management Institute

1 PwC analysis of United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2013)

2 Intergovernmental Panel on Climate Change (2007)

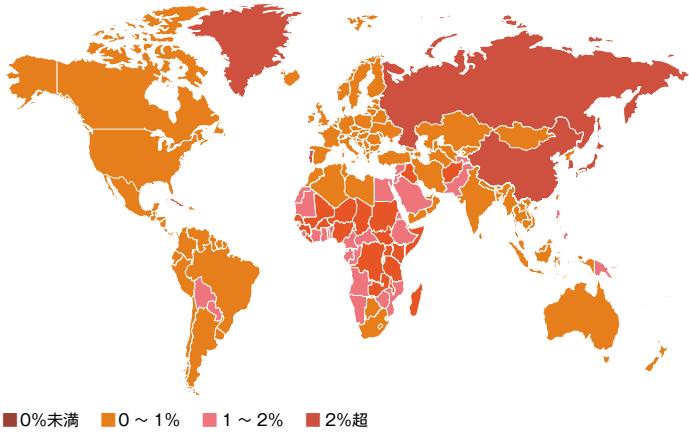
3 UNEP/GRID – Arendal Maps and Graphics Library

## メガトレンド3： 人口構造の変化

世界の人口が増加し続けているが、その増加は一様ではなく、年齢、宗教、経済力などの人口構造が変化しつつある。2025年までに世界人口は現在から8億人増加する<sup>4</sup>が、そのうち、3億人は65歳以上である<sup>5</sup>。つまり一部の国では急速な高齢化によって、総人口に占める労働力人口の割合が低下する。一方で、途上国ではかつて経験したことのない大規模な労働力と消費市場が生まれる。働き方や

家族形態に対する若者の考え方も急速に変化している。加えて経済格差が進み、世界人口の70%は今後不平等が拡大すると予測される国に居住することになる。社会や政府は、特に高齢者や貧困層に向けた雇用創出を強く迫られるようになるだろう。このような中、企業には労働力を世界中から調達することが求められると同時に、有能な若い従業員を引き付けるためにも、また高齢労働者の雇用を維持するためにも、戦略的な人材開発のマネジメントが求められるだろう。

図1-1-4: 2010年～2050年の年間人口増加率（中位推計）



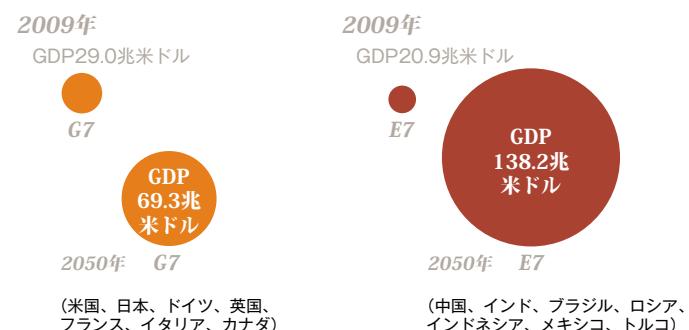
出典：国連経済社会局

## メガトレンド4： 世界の経済力のシフト

西側経済が世界を席巻したのは比較的新しい現象であり、経済の中心地が変わりつつある現在の状況は一種のリバランスだと考えられる。この背景には、人口増加が著しい途上国の経済発展に加え、それらの国における高等教育を受ける人の割合も影響しているだろう。例えば、E7（主要新興7カ国）における学位取得者はG7の3倍に上る<sup>6</sup>と試算されている。高い教育を受けた途上国出身の若

者たちは、自国の経済成長をさらに後押しすることになるだろう。また、E7間の貿易は、G7間の貿易の5倍のスピードで拡大<sup>7</sup>しており、現在の先進国の存在感は薄れしていく一方である。大多数のグローバル企業では欧米の経営者が指揮をとっていたが、世界各地で現地プレイヤーの力が増大し、多極化が進むだろう。また成熟市場は影響力と資本力を失い、人材にとってもビジネスにとってもかつてほど魅力的な場所ではなくなる中で、企業には事業戦略の再考が求められるだろう。

図1-1-5: G7とE7の購買力平価GDP（米ドル）



出典：PwCによる分析

4 UN Population Division, World Population Prospects, the 2015 Revision

5 PwC Next Gen: A Global Generational Study (2013)

6 PwC analysis based on OECD, UNESCO, the Chinese National Bureau of Statistics, NASSCOM (2010-2013)

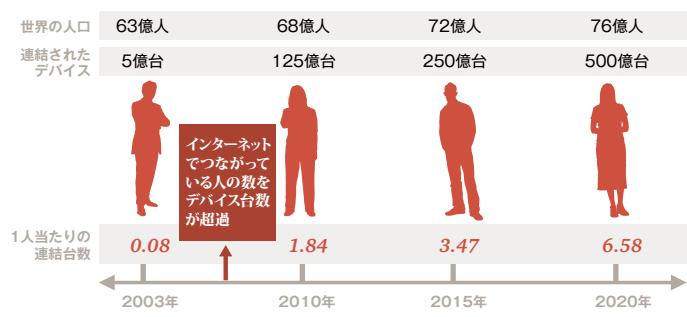
7 PwC analysis based on data from UNCTAD (2013)

## メガトレンド5： テクノロジーの進歩

技術革新は加速度的に進んでいる。特に情報通信技術の革新のスピードは指数関数的に加速しており、現在存在する情報のうち90%は過去2年に作られたもの<sup>8</sup>であるといわれている。インターネット、モバイル端末、データアナリティクス、クラウドコンピューティング、AI（人工知能）は相乗的に働き、これからも世界を変え続ける。さらにこれらに加え、ナノテクやエネルギー技術も飛躍的な革新

を見せており。これに対応するために、あらゆる業種の企業が、消費者の期待がどう変わるので、顧客とどのように接触するのか、こうした情勢下で事業を支えるビジネスモデルはどういうものか、といった課題に取り組むことになる。またシステムや情報へのアクセスが容易になることにより、よりフラットな組織構造による経営モデルが可能になろう。加えて事業運営においてはリアルタイムでデータを集めて分析する能力は、競争優位ではなく必須条件になるだろう。

図1-1-6：「モノのインターネット (Internet of Things)」の台頭



今一度、これら5つのメガトレンドが意味することを考えてみよう。

人口増加と急速な都市化は、実体経済の長期成長を必然的にしているといえるが、世界経済の中心のシフトと、一部の国々での高齢化は、これまでにない地政学的な力学を生み出すとともに、生産と消費の本質を大きく変える。当然、息の長い需要増は、気候変動と資源不足を著しく悪化させる可能性を秘めている。この状況に対してテクノロジーの役割が大きな

意味を持つようになることは言うまでもないが、テクノロジー開発・普及の震源地が引き続き日本を含む20世紀の先進国大手企業によって作られる可能性は日増しに低下している。E7や、その後に台頭する新興国経済の政策と新たな企業の発展により、市場競争の勢力図も抜本的に塗り替えられる可能性があろう。

## 第二節 コーポレートサステナビリティ

### 1-2-1 持続可能な開発 (Sustainable Development) と企業の役割

地球規模のメガトレンドがもたらすさまざまな課題に対して企業はどのように対応していくかなければならないのか。企業が持続的な成長を達成するためには、企業が存在する社会ひいては社会が存在する地球環境そのものが持続可能でなければならない。では、社会や地球環境が持続可能であるとはどういうことなのか。そしてその実現に向けた企業の果たすべき役割は、どのように変遷してきているのであろうか（図1-2-1参照）。

#### 第一世代：法令順守・リスク管理型CSR

産業革命以降、資源やエネルギーが大量に消費され、産業活動を起因とした大気汚染、水質汚濁、土壤汚染や騒音など、周辺地域の人々の生活への悪影響、つまり公害が大きな社会問題となった。そしてそれらを低減するべくさまざまな環境関連の法規制が整備され、企業はその対応を始める。つまり、企業には社会的責任として、周辺環境に関する法令順守やリスク管理が求められるようになった。またこれらの地域環境問題はさらに深刻化し、酸性雨などの越境汚染により、一国だけでは解決できない問題へと発展する。1972年、世界各国の政府が集い環境問題と社会発展の両立に関して議論する初めての会合、国連人間環境会議（通称：ストックホルム会議）が開催される。

#### 第二世代：トリプルボトムライン型CSR

環境問題の焦点は大気汚染などの地域環境問題から、オゾン層の破壊や気候変動、熱帯雨林などにおける生物多様性の損失といった地球環境問題にシフトし、地球環境の保全への関心がますます高まる。1984年に国連が設置した「地球と開発に関する世界委員会（通称：ブルントラント委員会）」が、3年後の1987年に発表した報告書「われら共有の未来（Our Common Future）」において「持続可能な開発」という概念を提唱する。そしてストックホルム会議から20年後の1992年、国連環境開発会議（通称：リオサミット）において、地球環境問題に世界各国がともに取り組む合意として、国連気候変動枠組条約および生物多様性条約が採択されたことは良く知られている

であろう。またリオサミットは、地球環境や社会が直面する中長期的な課題に対して、各国政府だけではなく国際機関、NGOや産業界からの参加があったことが大きな特徴であった。そしてその流れは、1995年の持続可能な開発のための世界経済人会議（World Business Council for Sustainable Development、通称WBCSD）の設立、1996年の環境マネジメントシステム規格（ISO14001）制定、1997年のGlobal Reporting Initiative（通称：GRI）設立へとつながる。この頃から、企業の社会的責任は、法令順守やリスク管理から、省エネルギー・省資源といった効率的な操業、また説明責任としての積極的な情報開示へと進化していく。そして事業活動により生み出される経済・環境・社会の三側面のパフォーマンスのバランス、いわゆるトリプルボトムラインの概念が注目される。

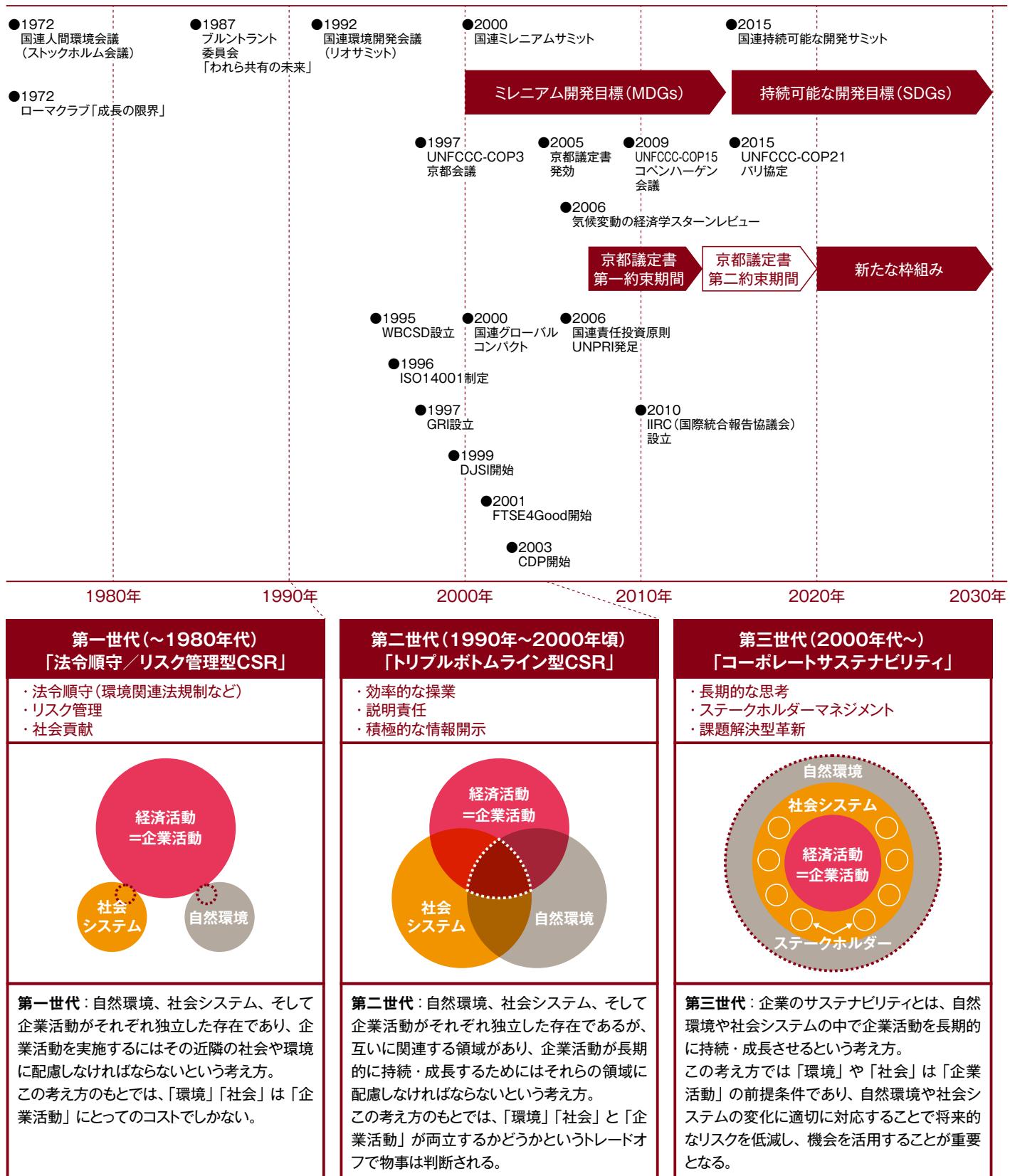
#### 持続可能な開発（Sustainable Development）：

ブルントラント委員会が発表した報告書「われら共有の未来」において提唱された概念で、「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすような開発」と定義されている。

#### 国連環境開発会議（リオサミット）：

17万人超の各国政府関係者に加え、約2400人のNGOの代表が参加し、環境と持続可能な開発について議論された。その成果として法的拘束力のない3つの合意「環境と開発に関するリオ宣言」「アジェンダ21」「森林原則声明」、および法的拘束力を持つ2つの国際条約「国連気候変動枠組条約（UNFCCC）」「生物多様性条約（CBD）」が採択された。

図1-2-1：持続可能な開発と企業の役割の変遷



上図の破線は、企業が捉えるCSR／サステナビリティの領域を示す。

出典：PwC

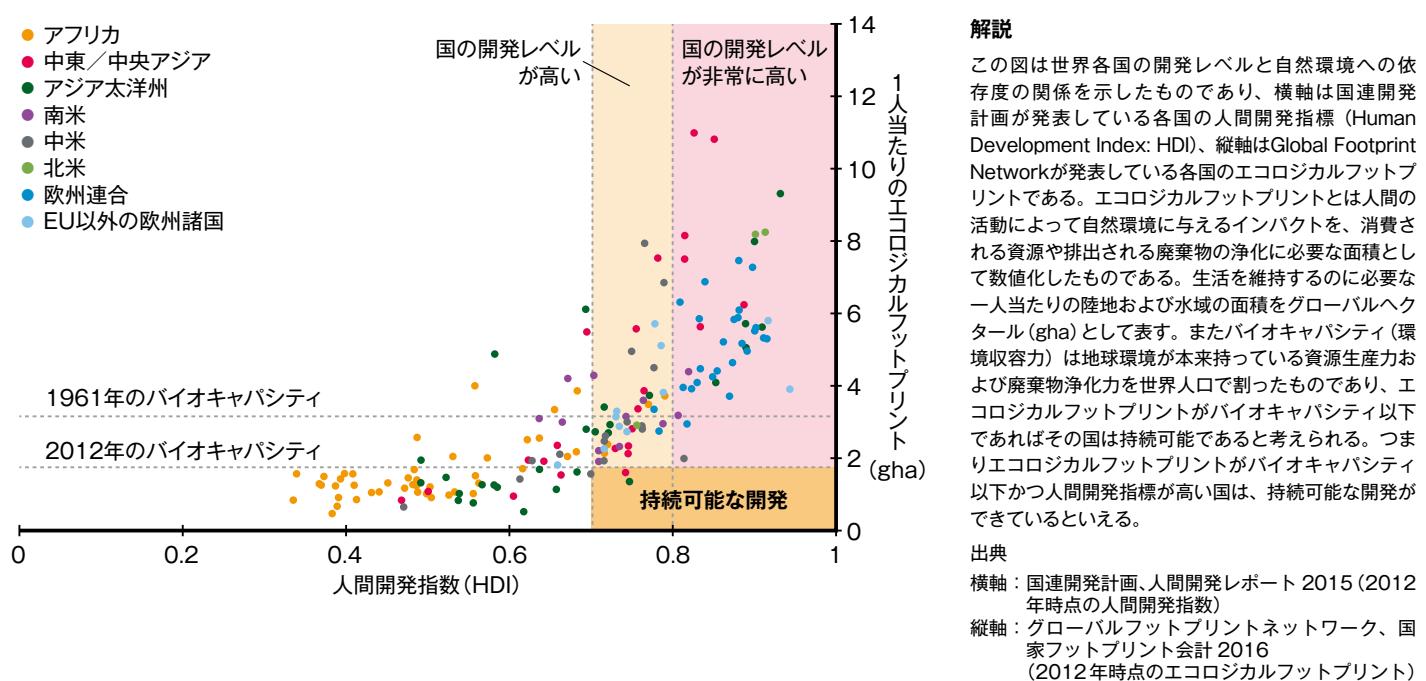
### 第三世代：コーポレートサステナビリティ

2000年、国連ミレニアムサミットにおいて21世紀の国際社会の目標としてミレニアム宣言が採択され、それ以前に議論されていた国際開発における目標なども統合した一つの枠組みとしてミレニアム開発目標（MDGs）が発表される。またほぼ同時期に持続可能で責任あるビジネスを実践するイニシアチブとして国連グローバルコンパクト（UNGC）が発足し、企業活動と国連の設定する目標の関係はより密接なものとなる。つまり、地球環境問題の解決や持続可能な開発において、企業活動がそれらの課題解決にどのように貢献できるかという視点が重要になっていく。

そして2015年9月、MDGsの次なる展開として、国連持続可能な開発サミットにおいて、持続可能な開発目標（SDGs）を含む「持続可能な開発に向けた2030年アジェンダ」が採択された。MDGsの達成における主たるプレイヤーは各国政府であったが、SDGsでは各国政府だけではなく企業を含む社会を構成する全ての組織がこの目標の達成に貢献することが期待されている。また同年12月には国連気候変動枠組み条約（UNFCCC）第21回締約国会議（COP21）において、産業革命前からの気温上昇を2°Cより十分に低く抑える目標を掲げたパリ協定が合意された。2009年のCOP15コペンハーゲン会議以降、気候変動の国際議論はやや低迷していたが、パリ協定において2020年以降の新たな枠組み策定に向けた前進は、企業を取り巻く環境に大きな影響を与えるだろう。

経済のグローバル化はますます加速し、もはや一国のGDPをはるかに上回る売上高を誇る企業が数多く存在する中、持続可能な開発の実現に向け、企業に対する社会からの期待はますます大きくなっている。そして人口が増加する中、限られた自然資源をどのように有効活用し、世界の多くの地域の人々の生活水準を高めていくことができるのか（図1-2-2参照）。企業には革新的な解決策を生み出すことが期待されている。

図1-2-2：世界各国の開発レベルと環境への依存度の関係



## 持続可能な開発目標 (SDGs)

持続可能な開発目標 (SDGs) とは、2015年までの国際開発目標であったミレニアム開発目標 (MDGs) の後継となる目標であり、2030年に向けた持続可能な開発のための諸目標である。

SDGsは17の目標と169のターゲットから構成されており、特に17の目標はグローバルゴールズと呼ばれる。

## 持続可能な開発のためのグローバルゴールズ



出典：国際連合広報センター

## ビジネスから見たSDGs

### (PwC SDGsエンゲージメント調査より)

PwCではSDG Compass（国連グローバルコンパクト、WBCSDおよびGRIの共同ワーキンググループ）の協力のもと、世界15カ国の企業（986社）および市民（2015名）の調査を実施した。

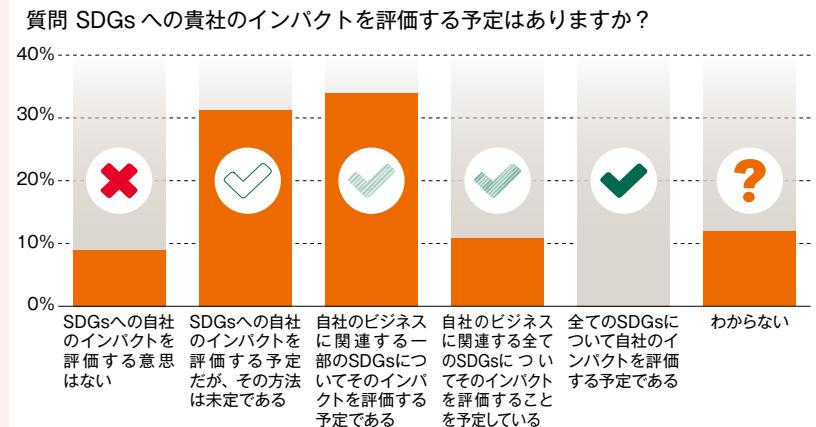
この調査によると9割以上の企業がSDGsを認識しており、また約7割の企業がSDGsに対して今後対応することを計画していると回答している。しかしSDGsが企業のバリューチェーンにどのようなインパクトを及ぼすかについてはまだ多くの企業が理解できていない。

市民の90%は企業がSDGsに取り組むことが重要と考えており、また78%がSDGsに取り組み企業は自身の購買行動に影響を与えると答えている。このような中で企業がこの長期的な社会課題の中に新たなビジネス機会を見つけ出すためには、その第一歩としてSDGsが自社のバリューチェーンに及ぼすもしくは与えるインパクトの理解が必要となるであろう。

## SDGsの分析ツール

PwCでは、企業が事業活動を行っ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目標を特定するためのツールとしてGlobal Goals Business Navigatorを開発している。このツールでは、SDGsの各目標における各国の進捗状況が把握できるとともに、産業連関モデルを用いて各企業の事業活動に限定した場合と、サプライチェーンも含めた場合のそれぞれにおいて関連性の高いSDGsのグローバル目標を特定することを支援している。また経済調査の結果も踏まえ、各國政府が約束した持続可能な開発目標を達成できないことによって損失が発生するリスクがどこにあるか、ビジネスの機会を見いだせる可能性がどこにあるのかを国ごとに特定することができる。つまりこのツールにより企業の戦略的優先課題を詳細に定め可視化することが可能となる。

## 調査結果の一例

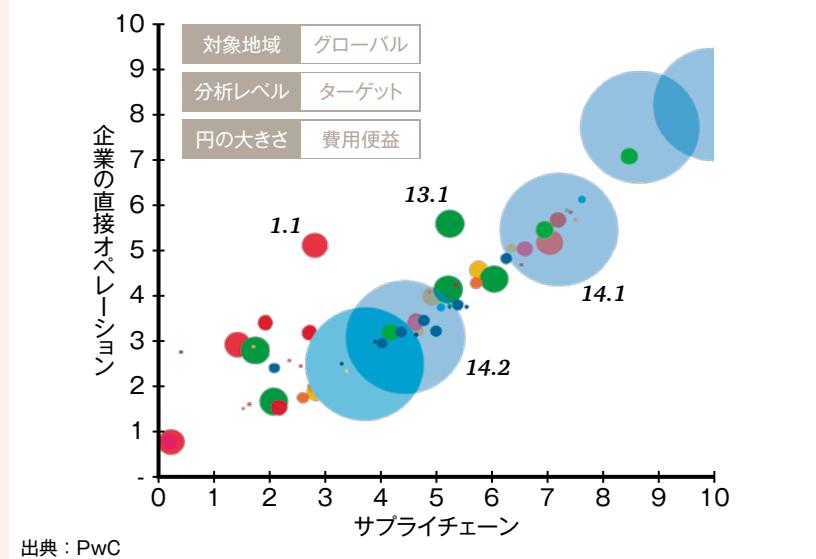


出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

SDGs エンゲージメント調査結果の詳細については PwC が発行している「ビジネスと持続可能な開発目標 (SDGs)」をご覧ください。

<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/corporate-sustainability-sdgs1604.htm>

## 分析結果の一例



出典：PwC

## 1-2-2 企業とステークホルダーの関係の変化

グローバル企業への期待がますます高まる中、企業を取り巻くステークホルダーも変化している。一般的に、企業にとってのステークホルダーとしては、製品やサービスの提供を受ける顧客、企業活動を実行する従業員、資本を投資する株主、そして製品やサービスの開発においてその要素を提供するサプライヤーが最も重要なステークホルダーとして認識されているだろう。これらのステークホルダーは現在の企業経営に直接的にインパクトを及ぼし、今後も重要であり続けることには変わらない。しかしこれらに加え、評価機関／機関投資家、NGO／市民団体、国際機関、メディアなどが中長期的な視点で企業に大きなインパクトを与えて始めている。

### 評価機関／機関投資家

近年、年金基金などの機関投資家を中心に責任投資の流れが加速している。責任投資（もしくは社会的責任投資）とは古くは17世紀に遡り、西洋諸国における宗教団体などがギャンブルやアルコールなど特定の産業に加担しないよう投資先を選定することに端を発する。その後は環境保全や反戦運動などを背景にさらに広がっていくが、ネガティブスクリーニングと呼ばれる特定の産業を投資先から排除することが長らく責任投資の主流であった。しかし1999年に米国Dow Jones Indices社（現S&P Dow Jones Indices社）とスイスの資産運用会社Sustainable Asset Management社（現Robeco SAM社）が開発したDow Jones Sustainability Indexの発表を契機に、企業のサステナビリティ格付けが急速に発展

する。また2006年には国連責任投資原則（UNPRI）が提唱されると、多くの金融機関がその考えに賛同し同原則への署名を始めた。2016年3月時点ではUNPRIに署名した金融機関は1500を超えており、またこれらの投資家が責任投資を行う際の判断材料の一つとして活用されるサステナビリティ格付けも100を超えると言われている。ハーバードビジネススクールの研究<sup>1</sup>によると、1990年代より環境や社会側面での方針を持ち取り組みを進めてきた企業（原文では高サステナビリティ企業と定義されている）は、そうでない企業（低サステナビリティ企業）に比べ、2014年時点では株価に2倍程度の差が出ているとの結果が示されている（図1-2-3参照）。このような背景のもと、今後も中長期的な視点から企業の成長を判断する投資家の存在はますます重要なものと思われる。

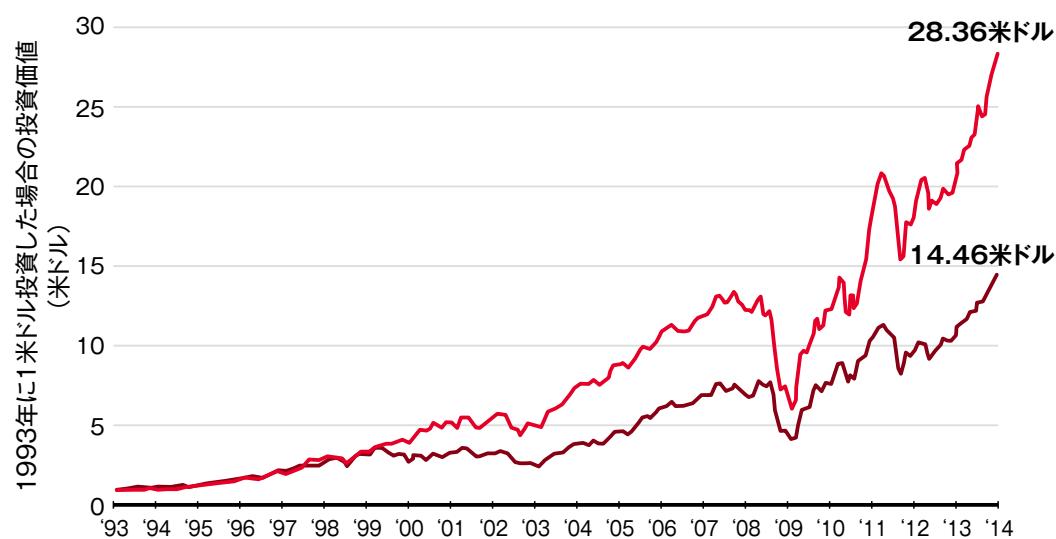
### 責任投資：

国連責任投資原則では「長期的かつ持続的な投資のリターンを目的としたもので、経済システムや環境システムの安定性と健全性、社会的価値や社会の期待などの幅広い要素について投資判断の際に考慮すること」と定義されている。

### サステナビリティ格付け：

企業の財務面ではなく、環境保全の取り組み、コーポレートガバナンス、人材開発、ダイバーシティ、ブランドマネジメントなどの非財務面により企業を評価するもので、現時点では財務諸表に直接現れないような長期的な視点で企業の成長を支える要素により企業が格付けされる。

図1-2-3：企業のサステナビリティと投資価値の関係



### 解説

この図はサステナビリティ関連の重要な問題に関してパフォーマンスの高い企業で構成されるポートフォリオ（赤線）に1米ドル投資した場合、その投資価値がパフォーマンスの低い企業で構成されるポートフォリオに投資した場合に比べてどう推移するかを示したもの。サステナビリティ問題の重要性は業界ごとに異なり、サステナビリティ会計基準審議会の定義に基づく。

出典：Mo Khan, George Serafeim and Aaron Yoon. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. HBS working paper, 2014 quoted in Serafeim (2014). *Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance*. Harvard Business School.

1 Mozaffar Khan, George Serafeim, and Aaron Yoon (2014) Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality.

## NGO／市民団体

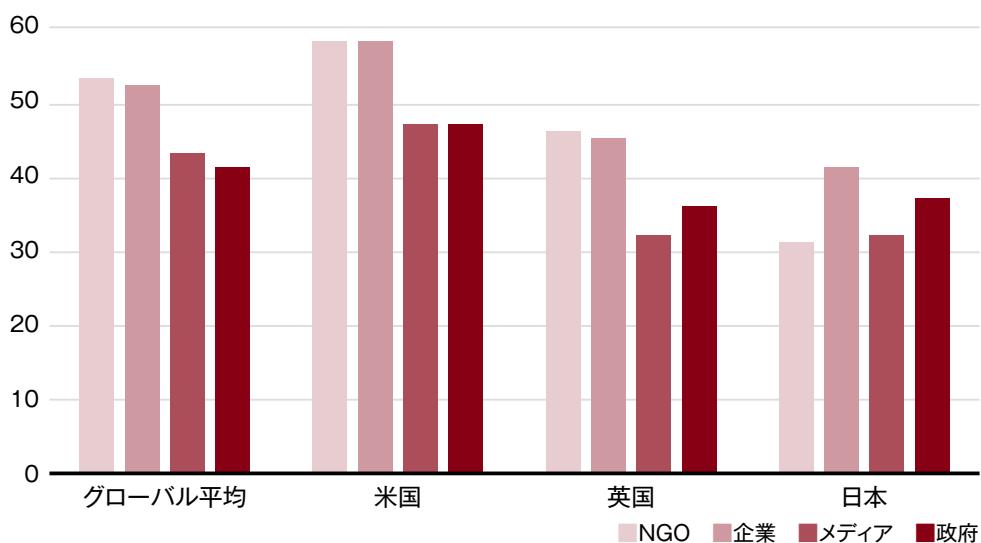
欧米諸国ではNGOが重要な役割を果たしている。NGOの歴史は古く、その起源は植民地時代に遡ると言われているが、1992年のリオサミットにおいてNGOの役割が政府のパートナーと位置付けられたことで、特に地球環境問題を中心に持続可能な開発におけるNGOの影響力は非常に大きくなっていた。そして経済のグローバル化に伴い、国際的な社会課題の解決においてグローバル企業の果たす役割の重要性がより強く認識されることで、NGOはグローバル企業に對してより中長期的な視点で企業経営をすることを求めるようになっている。特に1990年代中盤から後半に起きた米国のスポーツアパレルに対する不買運動や、北海でのプラットフォーム海洋投棄に対する石油メジャーへの不買運動は、グローバル企業の行動を変えたNGOの

活動として非常に有名である。また近年のITの発達やインターネットの普及はNGOの発言力に拍車をかけている。

世界中の約7000のNGOの活動（キャンペーン）を把握し、その統計データを提供している英国の調査・コンサルティング会社Sigwatch社によると、年間約6000件のキャンペーンが展開されており、この件数は増加傾向にあるとのことである。また最近のレポート<sup>2</sup>では、NGOのキャンペーン対象となる企業は国際的な論議の動向に合わせて変化していることが指摘されている。特に気候変動問題に関しては、従来NGOの対象は石油メジャーなどのエネルギー産業であった。しかし過去10年間のキャンペーンを通して、最も迅速かつ現実的に環境や社会の変化を引き起こすためには、多国籍企業の中でも特に消費者ブランドをもつ企業へのキャンペー

ンが効果的であることをNGOが証明しているとのことである。ではなぜ、NGOが消費者の購買行動を変えることができるのか。それは多くの国では、企業、メディアおよび政府よりもNGOは社会から信用されているからである（図1-2-4参照）。

図1-2-4：社会はどの組織を信用しているか

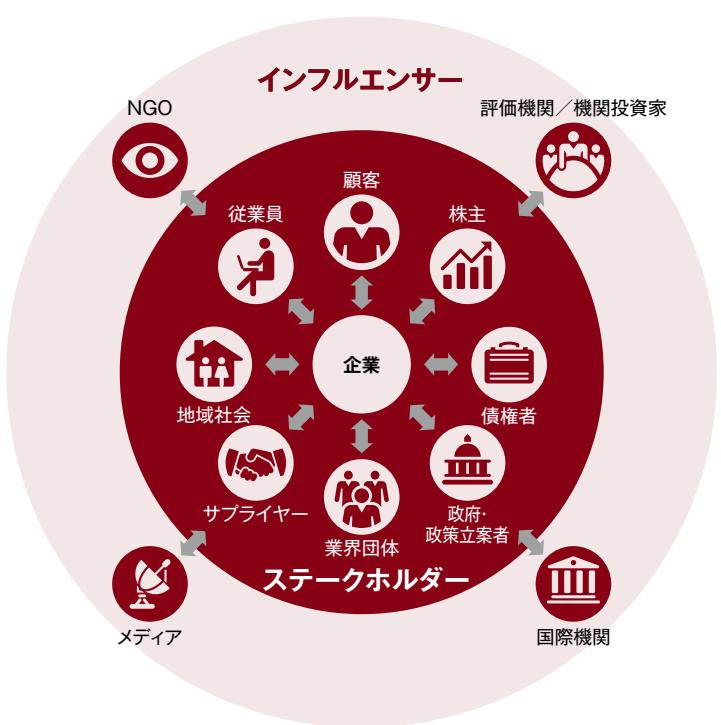


出典：Edelman (2016) Edelman Trust Barometer

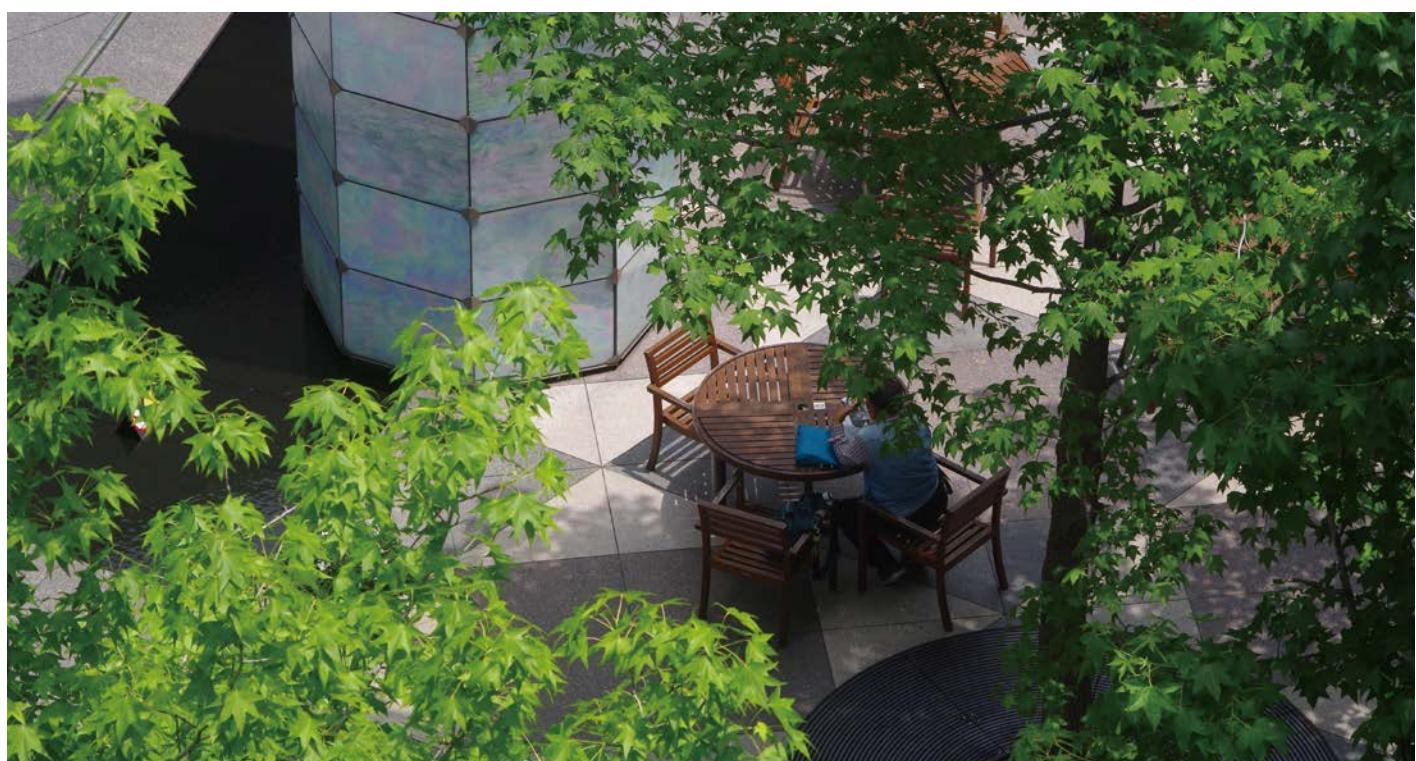
## インフルエンサーの台頭

サステナビリティ格付けの評価機関やNGOは企業と直接的な利害関係にあるわけではない。つまりこれらの人たちは中長期的な視点から、企業の直接的なステークホルダーの行動に影響を与えており、インフルエンサーと捉えることができる（図1-2-5参照）。そしてこのようなインフルエンサーが間接的に企業に与えるインパクトはますます大きくなっている中で、特にグローバル企業においては自社にとって重要なステークホルダー、そしてステークホルダーに影響を与えるインフルエンサーは誰なのかを特定したうえで、それぞれの特性に合ったステークホルダーマネジメントを施すことが今こそ求められているのである。

図1-2-5：企業とステークホルダーの関係



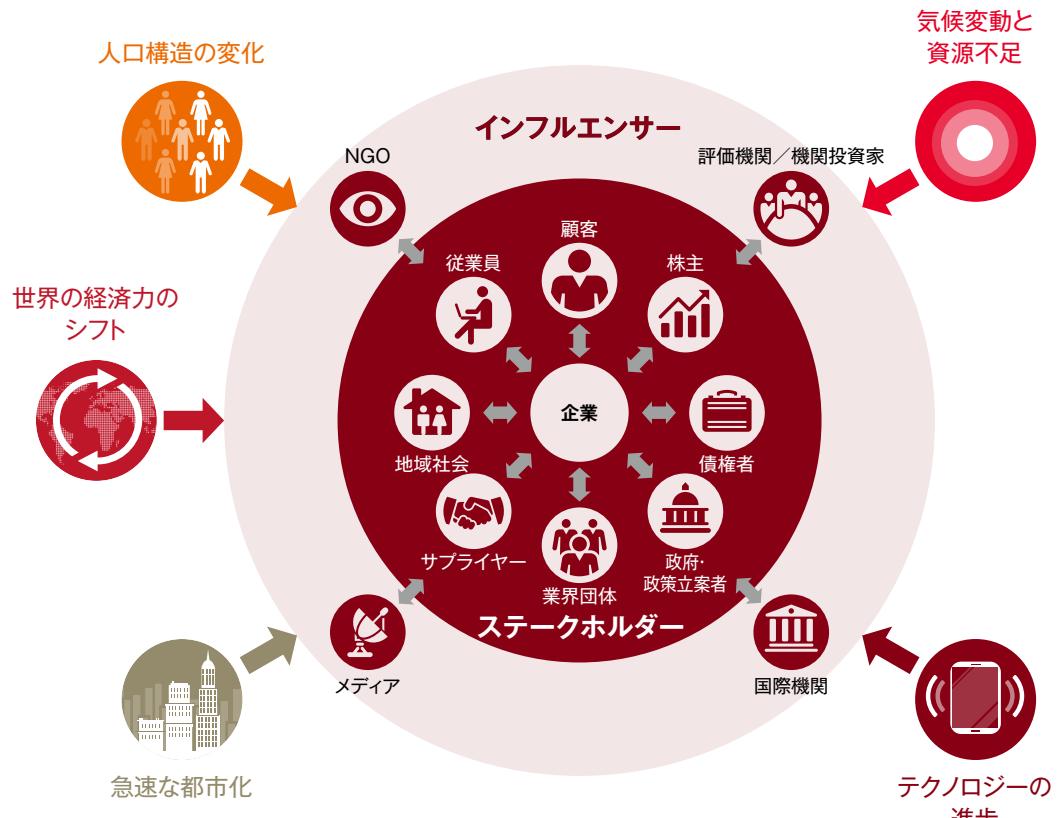
出典：PwC



### 1-2-3 コーポレートサステナビリティとは

持続可能な開発の実現に向けた企業への期待がますます高まり、そして企業を取り巻くステークホルダーが大きく変わる中、法令順守／リスク管理を中心とした企業活動に付随的な第一世代のCSRでは不十分なだけでなく、積極的な情報開示や効率的な操業を中心とする第二世代のCSRでも足りない時代になってきている。では、企業に今求められているものは何か？それは企業活動と社会・環境課題への対応の統合である。この対応への方法論、つまりビジネスアプローチを私たちはコーポレートサステナビリティ(Corporate Sustainability)と呼んでいる。コーポレートサステナビリティとは、人口構造の変化、世界の経済力のシフト、気候変動と資源不足などのグローバルなメガトレンドに対して、自然環境や社会システムなどの前提条件の中で、企業が長期的に存続・成長するための戦略を策定し、それを実行することである。またグローバルなメガトレンドはステークホルダーに影響を与え、インフルエンサーの行動を変化させる。つまりコーポレートサステナビリティの実践においては、インフルエンサーを含むステークホルダーの行動や考え方を正しく認識することが不可欠である。

図1-2-6：コーポレートサステナビリティ



#### 解説

コーポレートサステナビリティとは中長期的な社会の変化（メガトレンド）を踏まえて、戦略を立案し、行動をとり、パフォーマンスを測り、結果を発信し、フィードバックを踏まえ、改善や革新を行うこと。コーポレートサステナビリティを実施するにあたり、通常の意思決定より長期的思考が求められるとともに、多様なステークホルダーからのインプットを考慮し、それを生かす必要がある。

出典：PwC

## 第三節 レジリエンスの高い企業組織に向けて —新しいトリプルA経営へ

### 1-3-1 21世紀市場で求められる「しなやかな適応力」

メガトレンドの変化に対し、企業は「コーポレートサステナビリティ」を基本姿勢に行動することが求められている。しかし、多様なステークホルダーの期待が変化し、不確実性が増している事業環境において競争力を維持するためには、新しい能力やマネジメントスキルが必要となる。企業が社会とのベクトルを合わせ、確固たる基盤を持ちつつ、柔軟な適応力を發揮するためには、「組織的なレジリエンス」(organizational resilience)を高めることがキーとなる。

本調査で、「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」は、互いを補完する概念であると捉え、この両面から組織運営に取り組んでこそ長期にわたって成長・発展できる企業が実現するとみている。この仮説に基づき、組織体質の強弱を明らかにするとともに、近未来市場における成功法則を探求する。

レジリエンスの高い企業組織を実現するにあたって、本調査では、「新しいトリプルA経営」として、図1-3-1の3つの原則と図1-3-2の9つの企業行動を提唱している。

#### 組織的なレジリエンス (Organizational Resilience)

レジリエンスとは、柔軟性に富む「しなやかな強さ」を意味する。心理学、生態学、防災の各分野では広く使われてきた概念だが、マネジメントの世界においては、ごく最近注目されている考え方である。本書では、ピーター D. ピーダーセン氏の著書『レジリエント・カンパニー』で提唱されているレジリエンスの高い企業のフレームワークを採用している。

#### レジリエンスの高い企業組織の定義 (The Resilient Corporation)

危機に直面した時の回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応し、その不確実性の中から次なる発展のきっかけを見いだし、社会全体の健全な営みに資する行動を取る企業のことをいう。

図1-3-1：3つの原則（以下、「領域」）— レジリエンスの高い組織の特徴

 アンカリング (Anchoring)	 自己変革力 (Adaptiveness)	 社会性 (Alignment)
<p>アンカリングができている企業は、しっかりした拠り所や価値基盤があり、社員と顧客（およびその他のステークホルダー）を惹きつける契約や製品以上の魅力を発揮している。同時に、内外のステークホルダーとの信頼と信用を着実に積み上げている。</p>	<p>自己変革力の高い企業は、事業環境の変化をいち早く察知し、その変化を機敏に行動に反映できるカルチャーと組織的な仕組みや仕掛けを築き上げている。自ら変化し続ける組織的な能力に長けている。</p>	<p>社会性を追求している企業は、社会・自然環境とのトレードオフ（二律背反の関係性）の解消に一貫して努め、その反対の「トレードオン」（好循環）を目指す戦略を立案し、行動を取っている。メガトレンドヒステークホルダーの期待の変化を深く読み、自社のベクトルを戦略的に合わせる組織的な能力を高めている（社会とベクトルを合わせることから、「社会性」を英語では“Alignment”と表現している）。</p>

出典：TACL

図1-3-2：9つの行動（以下、「側面」）— レジリエンスの高い組織を実現するための企業行動

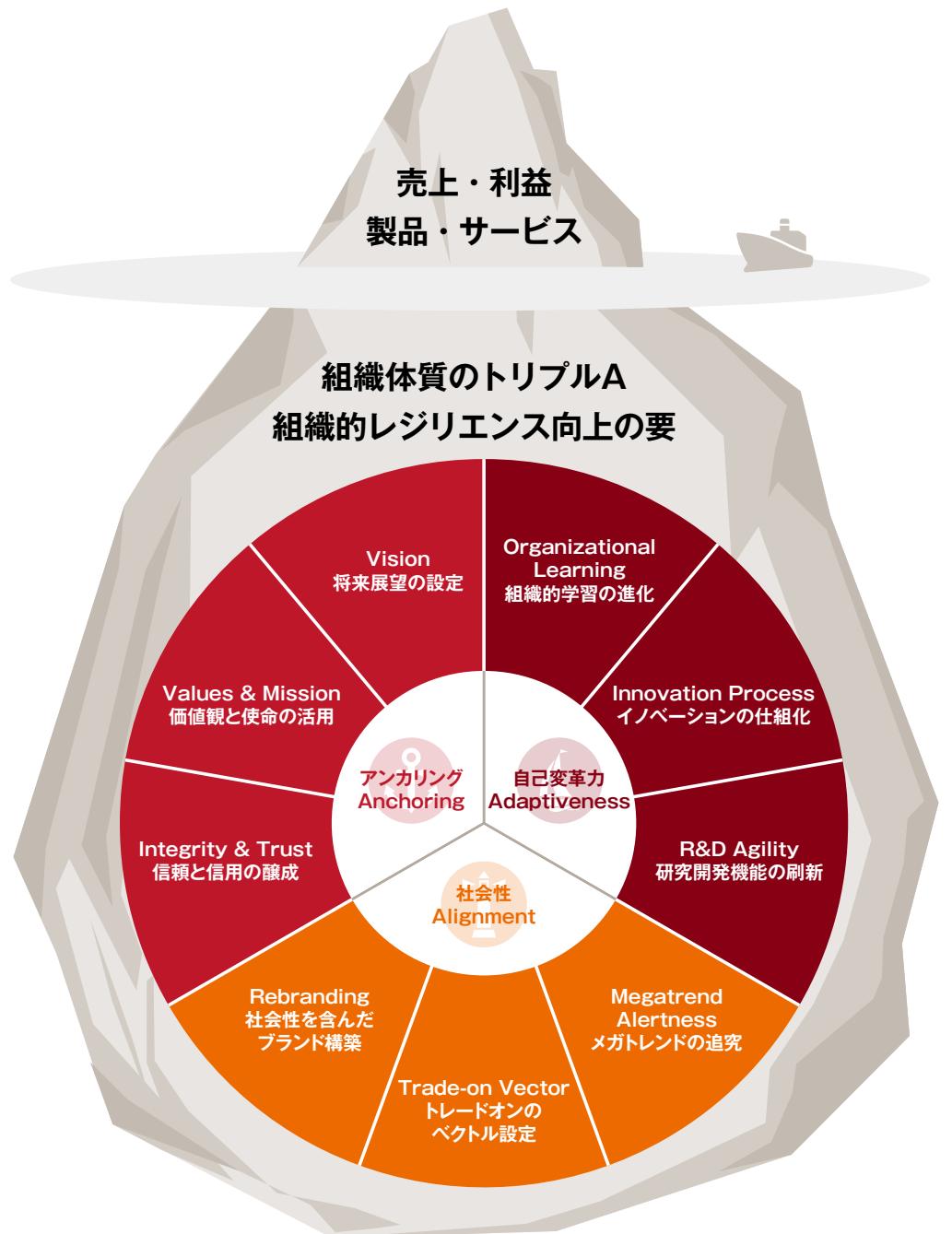
Anchoring	
1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	契約を超えた関係性を構築し、着実に信頼・信用を積み上げる。
2. Values & Mission 価値観と使命の活用	自社の価値観と使命（ミッション）を活かし、社員のモチベーションの源泉にするとともに、外部ステークホルダーに対しても積極的に発信する。
3. Vision 将来展望の設定	売上高や利益など数値目標に限定されない中期の経営計画と、長期の展望や企業像を明確に示し、活用する。
Adaptiveness	
4. Organizational Learning 組織的学習の進化	知識一辺倒の研修ではなく、社員一人一人のキャパシティビルディングを目的に、組織的学習をダイナミックに進化させる。
5. Innovation Process イノベーションの仕組化	創造性・革新力を社内の広い層から引き出し、経営・事業両面に生かすための社風の醸成と、組織的な仕組み・仕掛けを設ける。
6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	社会・市場環境の変化をいち早く反映することを目的に、研究開発機能を活発化し、必要に応じて刷新する。
Alignment	
7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	メガトレンドヒステークホルダーの期待の変化を戦略的・組織的に追究し、経営に反映させる。
8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	社会・自然環境とのトレードオフを一貫して解消するための戦略と行動に努め、その反対のトレードオン（好循環）の実現を長期にわたって目指す。
9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	従来型の「性能的卓越」（performance excellence）のみならず、「社会的卓越」（social excellence）をも包含したブランドアイデンティティを構築する。

出典：TACL

企業組織を氷山に例えると、売上・利益、製品・サービスは、水面上の一角にすぎないといえる。水面下には、トリプルAのレンズを通じて分析できる組織体質の現状が潜んでおり、トリプルAの強弱によって中長期にわたる生存・発展力が大きく異なる。アンカリング、自己変革力、社会性のいずれかが希薄になれば、企業の健全性や持続可能性に疑義が生じると、本調査では捉えている。

経営者やマネジメント層には、常に自社のトリプルAの現状を可能な限り客観的に分析し、希薄化した領域があればその強化に努めることが求められている。このプロセスの継続によって、しなやかで強い「レジリエントな組織」への変革が可能となる。これから経営能力やマネジメントスキルとして、コーポレートサステナビリティを基本姿勢としつつ、いかにしてそれぞれの「A」を継続的に高めるかが問われている。

図1-3-3：新しい企業組織の捉え方



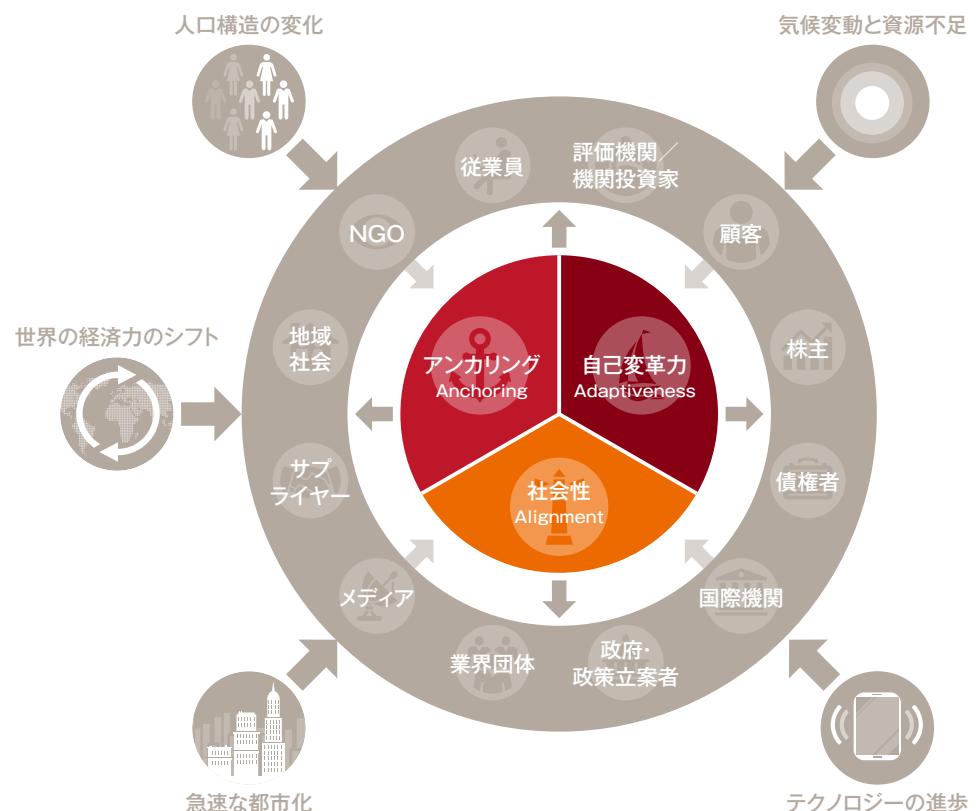
出典：TACL

### 1-3-2 「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」の補完的関係

メガトレンドとステークホルダーの要請・期待の変化を受け、企業は「コーポレートサステナビリティ」を通じて対応するが、その過程において、常に「組織的なレジリエンス」を高めることが求められる。

より具体的に、この補完的関係を図1-3-4で示すことができる。メガトレンドの変化は、さまざまなステークホルダーの期待や要請を通じて企業に影響を与え、企業は自社と社会双方の持続可能な発展へのコミットメントを通じて戦略的に対応する。その対応において、組織運営のマネジメントスキルとして「アンカリング」「自己変革力」「社会性」(トリプルA)を高めるための取り組みを展開する。

図1-3-4：コーポレートサステナビリティと組織的なレジリエンスの関係性



出典：PwC/TACL

### 1-3-3 組織的なレジリエンスの向上を目指して

歴史的にみると、トリプルAのいずれかが希薄化したことによって企業が苦境に立たされ、再生を余儀なくされるか、または市場から退場を命じられたケースは数多く存在する。2002年頃、日本企業のCSRへの関心が高まった背景には、国内外における多くの企業スキャンダルが潜んでおり、いずれの場合も、「社会性=Alignment」に重大な問題があったといえる。

しかし、企業は社会性の欠如によってのみ体質の弱体化に直面する訳ではない。一例としてグローバルな自動車業界を見渡すと、1990年代～2000年代にかけ、経営効率が低下し、マネジメントと労働組合の信頼関係が希薄だったことにより、事実上の倒産に追い込まれた自動車メーカーが存在する一方（自己変革力およびアンカリングの欠如）、常に事業ポートフォリオを早期に刷新し、市場をリードし、社会性も巧みに發揮できた勝ち組も存在する（自己変革力と社会性の發揮）。明らかに「組織的なレジリエンス」に大きな差が生じていたといえる。

トリプルAの希薄化によって起きうる「組織的なレジリエンスの低下」をいくつかのパートナーに分け、実在する企業の歴史的事例に学ぶことができる（図1-3-5参照）（例：ACB=アンカリングがA、自己変革力がC、社会性がBの評価）。

企業のマネジメント層の責務の一つは、常に自社のトリプルAの現状を可能な限り客観的に点検し、希薄化した領域を強化することであるといえる。具体例として、海外企業3社がトリプルAのいずれかを強化し、組織的なレジリエンスを顕著に向上させたと考える取り組みの概要を紹介する（図1-3-6参照）。

図1-3-5：トリプルAの観点からみた組織体質の課題とその結末（歴史的事例に学ぶ）

トリプルA評価： CCC ダッヂロール企業	トリプルA評価： ACB ノーブルルーザー企業	トリプルA評価： CBA ロストビジョン企業
経営層と従業員・労働組合間の信頼関係が希薄化／経営手法の刷新・イノベーションの活性化に遅れが発生／時代の要請を取り入れた戦略商品の開発が後手に。  ↓ 公的資金投入による救済、復活へ	歴史ある企業で、企業理念も明確／既存事業でかつて圧倒的な市場占有率を誇り、新規技術の開発・普及に遅れが発生／社会性は高いが、潮流の深読みが不十分かつ希望的観測型。  ↓ リーマンショックがダメ押しとなり、民事再生の道を選択	魅力的な創業理念を有し、かつては顧客から尊敬の対象となっていたが、価値観と使命が次第に希薄化／技術革新に優れているが組織・マネジメントの革新に手探り感が強い／世界最先端の社会・環境戦略を立案、実行中。  ↓ 長期にわたり漂流し、優秀な従業員が転職し、次なるヒット商品の市場化に苦慮

図1-3-6：レジリエンスを向上させた海外企業3社

特に強化した領域	業種／国	取組内容（概要）
 アンカリング (Anchoring)	食品 (フランス)	2006年に創業理念（1919年）を参考に、新しい企業使命を設定し（「食を通じて世界のより多くの人々に健康をお届けする」）、この使命に沿って事業再編を断行し、社員のモチベーションと一体感の向上に成功した上、ブランド力を大きく引き上げ、外部ステークホルダーからの高い評価を獲得している。
 自己変革力 (Adaptiveness)	家電 (米国)	1999年に、全社員がイノベーターになることを目指し、イノベーションビジョンを発信し、それに沿って、イノベーションの各種管理・評価ツールを次々に導入した他、社内においてイノベーションの専門スキルを習得した「イノベーションセンター」を多数養成し、各職場で着実に「革新的のカルチャー」を根付かせている。
 社会性 (Alignment)	スポーツ アパレル (米国)	1990年代、アジアの契約工場における労働問題をきっかけに、1998年から工場のモニタリングを強化し、市民団体との協力関係を築き、その後、環境・素材イノベーションでも先進的な取り組みを多く展開し、現在は、ソーシャルブランド／サステナブルブランドとしての地位を確立している。



## 第二章 調査編

### 第一節 日本企業における コーポレートサステナビリティの現状

#### 2-1-1 日本企業におけるコーポレートサステナビリティの認知レベル

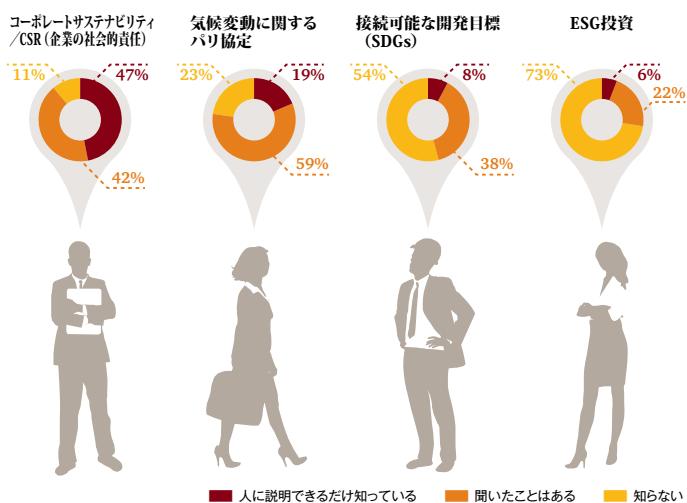
コーポレートサステナビリティとは、中長期的な社会の変化（メガトレンド）を踏まえて、戦略を立案し、行動をとり、パフォーマンスを測り、結果を発信し、フィードバックを踏まえ、改善や革新を行うことである。つまり、コーポレートサステナビリティの実践に向けてはその第一歩として、それに関連する中長期的な社会の変化やインフルエンサーの変化を理解することが極めて重要となる。それでは、コーポレートサステナビリティに関する重要な社会の変化として、2030年に向けた国際合意である「気候変動に関するパリ協定」や「持続可能な開発目標（SDGs）」、そしてこれらの国際合意の実現に向けて重要な役割を果たすであろう「ESG投資」について、日本企業はどの程度理解できているであろうか。

これらを確認する前に、まずは一部上場企業に勤める人々がコーポレートサステナビリティ／CSRをそもそもどの程度認識しているのかを調査した。私たちの調査では、全体の半数の人が「人に説明できるだけ知っている」と回答しており、「聞いたことがある」まで含めると約9割に上る。コーポレートサステナビリティ／CSRにつ

いて、一部上場企業の方々の認知度はかなり高いレベルにあると言える（図2-1-1参照）。またこの認知度レベルは、年代および職階が上がるほど、高くなっている。一般社員／係長クラスでは「人に説明できるだけ知っている」と回答したのは1/3程度だが、課長クラスでは過半数を超え、部長クラスでは2/3が「人に説明できるだけ知っている」と回答している。

コーポレートサステナビリティ／CSRに対する高い認知度の一方で、コーポレートサステナビリティにおける国際的な重要な合意事項である「気候変動に関するパリ協定」「持続可能な開発目標（SDGs）」になるとその認知度は大きく下がる。「気候変動に関するパリ協定」については、「人に説明できるだけ知っている」は2割弱だが「聞いたことがある」まで含めると8割程度の人が認知している。一方で「持続可能な開発目標（SDGs）」については「人に説明できるだけ知っている」は8%にとどまり、半数以上の方が「知らない」と回答している。近年の研究において、日本は世界で最も気候変動に対する認識が高い国であることが明らかにされていることからも分かるが、日本企業においては、サステナビリティに関しては社会問題よりも環境問題に対する理解の方が大きいと言われており、それを裏付ける結果となった<sup>1</sup>。

図2-1-1：日本企業におけるコーポレートサステナビリティ／CSRの認知度



出典：PwC

## 産業による違い

またコーポレートサステナビリティ／CSRに対する認知度は産業によっても大きく異なる。化学、通信、銀行においては特に認知度が高く、「人に説明できるだけ知っている」と回答した割合が6割を超えており、その一方で小売および陸上輸送においては「人に説明できるだけ知っている」と回答した割合は4割を切り、また「知らない」と回答する人も20%を超えている（図2-1-2参照）。

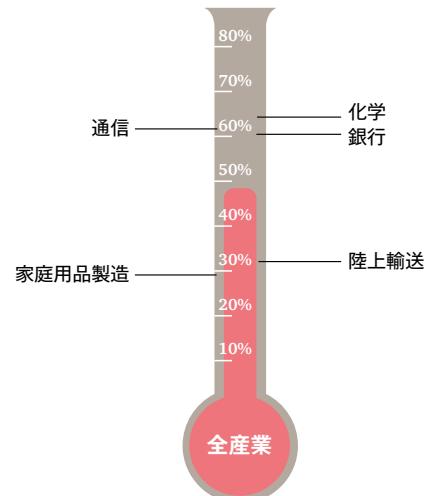
スイスのサステナビリティ投資を専門とする投資顧問会社であるRobecoSAM社の企業のサステナビリティ評価（Corporate Sustainability Assessment、通称CSA）の最新の評価結果によると、化学、通信、銀行の評価は総じて高く、CSAにおけるそれぞれの産業の平均点は50点台後半から60点台前半となっている。一方で、小売や陸上輸送の評価は低く、CSAにおける産業の平均点は30点台から40点台にとどまっている<sup>2</sup>。この評価結果を鑑みると、サステナビリティの取り組みが進んでいる企業ほど従業員の認知度も高く、反対に遅れている企業では認知度も低いということなのかもしれない。

コーポレートサステナビリティ／CSRに関する意識の高い産業では低い産業に比べて認知している人の割合が倍以上になっているが、これはパリ協定、SDGs、ESG投資といった専門性の高い言葉になるほどその差は拡大する傾向にあることが今回の調査から明らかになった。

## Dow Jones Sustainability Index (DJSI) :

米国S&P Dow Jones Indices社が、スイスのサステナビリティ投資に特化した投資専門会社RobecoSAM社との協働で1999年に開発した世界有数のコーポレートサステナビリティ格付け。RobecoSAMが実施するCorporate Sustainability Assessment (CSA) の結果に基づき、各産業において上位10%の評価を得た企業がDJSI World Indexに、また、上位20%がDJSI Asia Pacific Indexなどのインデックスの構成銘柄に選定される。DJSIは、グローバルなベンチマークとして投資家や資産運用マネージャーにも広く活用されている。

図2-1-2：コーポレートサステナビリティ／CSRの認知に関する産業の違い



出典：PwC

1 Tien Ming Lee, Ezra M. Markowitz, Peter D. Howe, Chia-Ying Ko and Anthony A. Leiserowitz. "Predictors of public climate change awareness and risk perception around the world.", Nature Climate Change Vol.5 1014-1020  
2 RobecoSAM AG, "The Sustainability Yearbook 2017"

## 2-1-2 日本企業にとってのコーポレートサステナビリティ／CSRとは

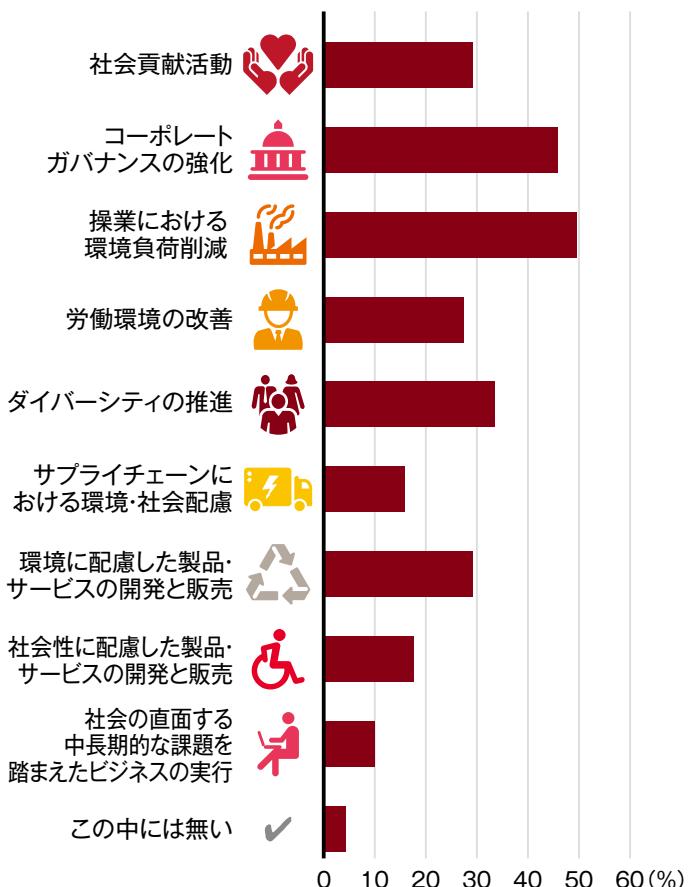
13頁でも述べたとおり、持続可能な社会の実現に向けた企業の果たすべき役割は時代とともに変遷している。大手企業の人々の約9割が程度の差はあれコーポレートサステナビリティ／CSRを知っている訳だが、では彼らはコーポレートサステナビリティ／CSRとは何をすることであると捉えているのであろうか。PwCでは第一世代「法令順守／リスク管理型CSR」から第三世代「コーポレートサステナビリティ」までを網羅する10の取り組みを提示し、回答者がコーポレートサステナビリティ／CSRを表すものとして最も適切であると考えているものを調査した。その結果によると、大手企業の人々の約半数が、コーポレートサステナビリティ／CSRを「操業における環境負荷削減（オフィスや工場などの省エネ、CO2排出・廃棄物・水使用量の削減など）」そして「コーポレートガバナンスの強化」と考えているようである。そしてこれら二つに次ぐものが「ダイバーシティの推進」であった。なおこの調査において、性別、年代、職階による違いはほとんど無かった（図2-1-3参照）。

1996年に国際基準化機構（ISO）が環境マネジメントシステムに関する国際規格（ISO14001）を制定して以降、多くの日本企業がISO14001の認証を取得し、オフィスや工場などの環境負荷の削減を進めてきた。現在でこそ認証企業取得数では中国が最多となっているが、日本は依然として中国に次いで二位を維持しており、CSRの取り組みの中心に環境保全活動が位置づけられている企業は多く、CSRとは「操業の環境負荷削減」であると半数近い回答者が答えたことは特に驚くことではない。

わが国においては、2015年6月に東京証券取引所によりコーポレートガバナンスコードが発表された。「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」と副題のつけられたこのコードによって、上場企業はコーポレートガバナンス報告書にコードの実施に関する情報開示が義務付けられたこともあり、企業の中長期的な成長においてコーポレートガバナンスの強化がますます重要になるとの認識が高まっている。またダイバーシティの推進についても経済産業省と東京証券取引所によって2012年より実施されている「なでしこ銘柄」の選定など、コーポレートガバナンスと同様に、日本政府の成長戦略の一環として、大手企業がこれらの領域の取り組みを強化することが奨励されており、このような背景のもと、多くの回答者が「コーポレートガバナンスの強化」および「ダイバーシティの推進」を選択したものと推察される。

## 図2-1-3：日本企業にとってのコーポレートサステナビリティ／CSRとは

コーポレートサステナビリティ／CSRを表すものとして最もふさわしいものを最大3つまで選択



出典：PwC

日本企業におけるコーポレートサステナビリティ／CSRの捉え方も時代とともに変遷しているとは思われるが、依然としてリスクサイドの選択が多く、多くの大手企業で勤務する人々の理解は、いまだに第二世代のCSRにとどまっているようである。一方で回答者の85%が、自社にCSRを所管する部署があり、コーポレートレベルでCSRに取り組まれていることを認識している。過去1年～2年で大手企業のCSR部がサステナビリティ部やサステナビリティ戦略部などと名称を変更し、その役割や位置づけを見直していることを鑑みると、日本においても大手企業に勤務する人々の理解が第二世代のCSRから第三世代のコーポレートサステナビリティに変わるのは遠い未来ではないかもしれない。

### 産業による違い

「操業における環境負荷削減」「コーポレートガバナンスの強化」はほぼ全ての産業において現在のコーポレートサステナビリティ／CSRをよく表すものと認識されており、上位二つにこれらの両方を選択していない産業は銀行、家庭用品製造、ITサービスの三業種のみであった。しかし、コーポレートサステナビリティ／CSRが何であるかをより詳細に見ていくと、産業によってその捉え方は異なるようである（図2-1-4参照）。そしてそれらは産業の特性と大きく関係しているようである。例えば、「労働環境の改善（労働時間の短縮、ハラスマントの防止など）」を見てみると、全産業の平均としては30%弱の人々によって選択されているが、建設、陸上輸送などでは40%近

い人々が選択しており、小売業に至っては45%を超えている。また「サプライチェーンにおける環境・社会配慮（途上国での人権擁護や労働条件の改善など）」については、全産業の平均としては16%程度しか選択されていないが、商社や食品・飲料製造では25%超の人々が、この取り組みこそがコーポレートサステナビリティ／CSRであると回答している。さらに「環境に配慮した製品・サービスの開発」では、食品・飲料製造、化学、ITサービス、電子装置・機器・部品でこれを選択する人が多く、「社会性に配慮した製品・サービスの開発」についてはITサービス、商社、精密機器でこれを選択する人が多かった。しかし、全産業を通じて「社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネスの実行」を選択した人は非常に少ない。

図2-1-4：産業によって異なるコーポレートサステナビリティ／CSR

コーポレートサステナビリティ／CSRを表すものとして最もふさわしいものを最大3つ選択、以下は各産業で選択された上位5つ

自動車製造	銀行	商社	精密機器	小売	食品・飲料製造	化学	ITサービス	陸上輸送	通信
操業における環境負荷削減 	コーポレートガバナンスの強化 	コーポレートガバナンスの強化 	操業における環境負荷削減 	コーポレートガバナンスの強化 	操業における環境負荷削減 	操業における環境負荷削減 	操業における環境負荷削減 	操業における環境負荷削減 	コーポレートガバナンスの強化 
コーポレートガバナンスの強化 	社会貢献 	操業における環境負荷削減 	コーポレートガバナンスの強化 	操業における環境負荷削減 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	コーポレートガバナンスの強化 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	コーポレートガバナンスの強化 	ダイバーシティの推進 
環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	ダイバーシティの推進 	社会貢献 	ダイバーシティの推進 	労働環境の改善 	コーポレートガバナンスの強化 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	コーポレートガバナンスの強化 	労働環境の改善 	操業における環境負荷削減 
労働環境の改善 	操業における環境負荷削減 	サプライチェーンにおける環境・社会配慮 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	ダイバーシティの推進 	労働環境の改善 	ダイバーシティの推進 	ダイバーシティの推進 	ダイバーシティの推進 	社会貢献 
社会貢献 	労働環境の改善 	社会性に配慮した製品・サービスの開発と販売 	社会性に配慮した製品・サービスの開発と販売 	社会貢献 	サプライチェーンにおける環境・社会配慮 	労働環境の改善 	社会貢献 	社会貢献 	労働環境の改善 

出典：PwC

### 2-1-3 日本企業から見た持続可能な開発目標

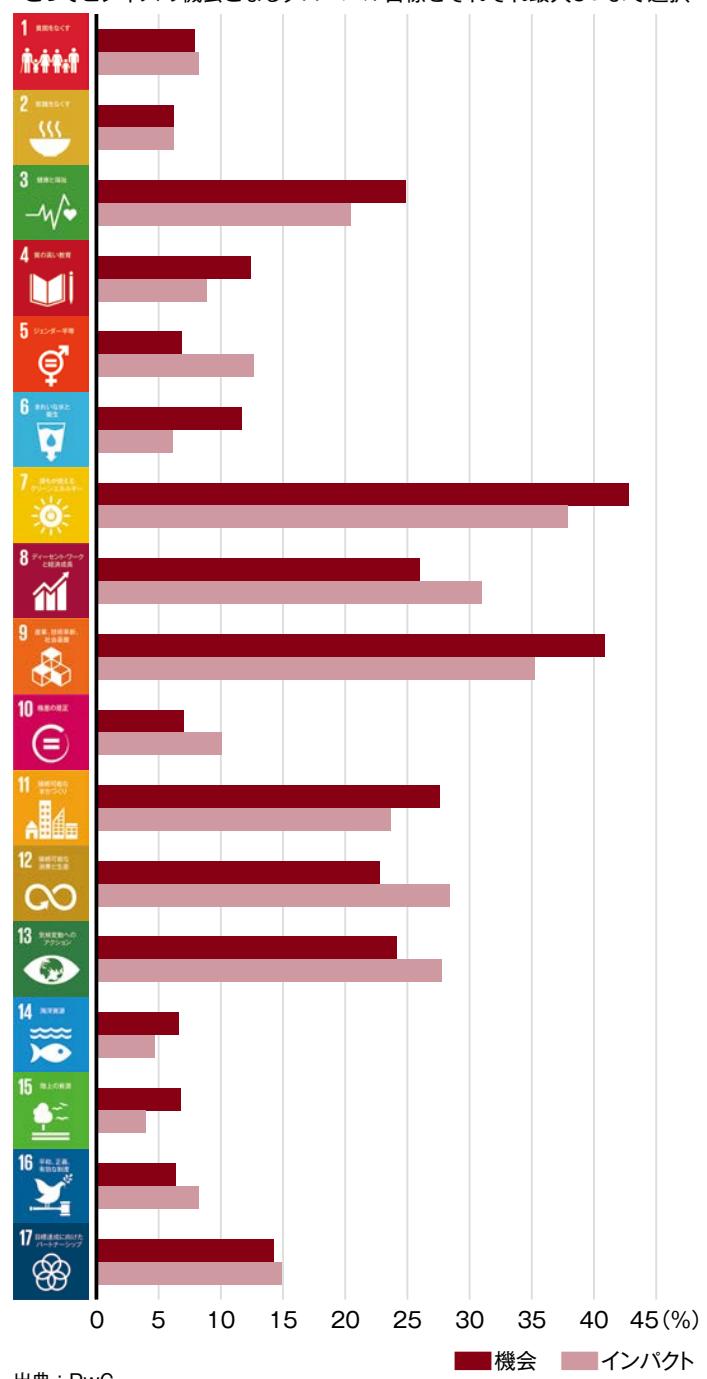
2015年9月に開催された持続可能な開発サミットにおいて、国連加盟国により持続可能な開発目標(SDGs)を含む「持続可能な開発に向けた2030年アジェンダ」が採択された。PwCではこれに先立ち、2015年の夏に世界の986社の企業および2015名の市民に対してSDGエンゲージメント調査を実施しており、多くの日本の企業および市民からも回答を得た<sup>3</sup>。

PwCがSDGエンゲージメント調査を実施してから二年が過ぎ、SDGsに対する企業の理解や取り組みも少しずつ前進はしているものの、図2-1-1で示したとおり、日本では大手企業においても過半数の人々がいまだSDGsを認識していない。そこで、SDGsという国際合意を認識していないまでも、SDGsに含まれるグローバル目標である17のグローバル課題に対して、大手企業の人々はそれらと自社の関係をどのように考えているのであろうか。

今回の調査で、回答者は17のグローバル目標について、自社のビジネスが何らかのインパクト(良い影響、悪い影響どちらも含む)を与えていていると思われるもの、および将来的にビジネスの機会となると思われるものをそれぞれ5つまで選択した。自社のインパクトおよび将来のビジネス機会の両方の側面から見て、もっとも関係があると大手企業の人々が考えているものは、SDG7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」とSDG9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の二つである。これら二つの目標については、特にビジネス機会の観点から40%超の人々が重要であると考えている。次いで、SDG3「全ての人に健康と福祉を」、SDG8「働きがいも経済成長も」、SDG11「住み続けられるまちづくりを」、SDG12「つくる責任つかう責任」、SDG13「気候変動に具体的な対策を」の5つが選択されており、特にSDG3と11についてはビジネス機会として、SDG8、11と13については自社のビジネスがインパクトを与えている観点からその重要性が認識されている(図2-1-5参照)。

図2-1-5：日本企業のSDGsへのインパクトと機会

自社がインパクトを受ける、もしくは与えるグローバル目標、および自社にとってビジネスの機会となるグローバル目標をそれぞれ最大5つまで選択



出典：PwC

3 PwC「ビジネスと持続可能な開発目標(SDGs)」(2016年4月)

これらの結果を先述のSDGエンゲージメント調査におけるグローバル企業の調査結果と比較してみると、幾つかの点で日本企業の特徴が見られる。特にビジネス機会の点から見てみると、日本企業の人々はSDG7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」およびSDG11「住み続けられる街づくりを」がそれぞれ一番目、三番目に重要であると考えているが、一方でグローバル企業の調査結果においてはビジネス機会としてはそこまで重要視されていない(SDG7は八番目に重要、SDG11は七番目に重要と考えられている)。反対に、SDG12「つかう責任つくる責任」そしてSDG4「質の高い教育をみんなに」は海外の企業は日本企業以上にビジネス機会として重要視しているようである。

### 産業による違い

今回調査した19の全ての産業において、SDG7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」が将来のビジネス機会として重要な目標の上位5位までに入っているが、それ以外の目標については何が重要かは産業によって異なっている。例えば、通信業界においてSDG4「質の高い教育をみんなに」が、自動車製造業界においてSDG13「気候変動に具体的な対策を」が、そして食品・飲料製造業界がSDG2「飢餓をゼロに」やSDG3「全ての人に健康と福祉を」を重要視していることを見ると、自社が得意としていること、もしくは今後成長できそうな分野をビジネス機会として見て見ていることは明らかである(図2-1-6参照)。

図2-1-6：ビジネス機会と考えられているSDGs上位5目標（産業別）

自動車製造	銀行	商社	精密機器	小売	食品・飲料製造	化学	IT サービス	陸上輸送	通信
7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	9 産業、技術革新、社会基盤 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	9 産業、技術革新、社会基盤 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	3 健康と福祉 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	9 産業、技術革新、社会基盤 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	9 産業、技術革新、社会基盤 
9 産業、技術革新、社会基盤 	11 接続可能なまちづくり 	9 産業、技術革新、社会基盤 	3 健康と福祉 	12 接続可能な消費と生産 	2 飢餓をなくす 	9 産業、技術革新、社会基盤 	3 健康と福祉 	9 産業、技術革新、社会基盤 	3 健康と福祉 
13 気候変動へのアクション 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	3 健康と福祉 	12 接続可能な消費と生産 	11 接続可能なまちづくり 	1 貧困をなくす 	3 健康と福祉 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	11 接続可能なまちづくり 	4 質の高い教育 
12 接続可能な消費と生産 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	11 接続可能なまちづくり 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	3 健康と福祉 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	11 接続可能なまちづくり 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 
8 ディーセント・ワークと経済成長 	3 健康と福祉 	13 気候変動へのアクション 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	7 誰もが使えるクリーンエネルギー 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	12 接続可能な消費と生産 	8 ディーセント・ワークと経済成長 	15 陸上の資源 	11 接続可能なまちづくり 

## 第二節 日本企業におけるレジリエンスの現状

### 2-2-1 日本企業のレジリエンスプロファイル

本調査では、組織体質のトリプルAとして、「アンカリング」、「自己変革力」、「社会性」(21頁参照)の3側面から日本企業を分析し、長期にわたる競争力の強化に向けた示唆を導き出す。組織的なレジリエンス(しなやかな強さ)の強化に向けた題材としてご活用いただきたいと考えている。

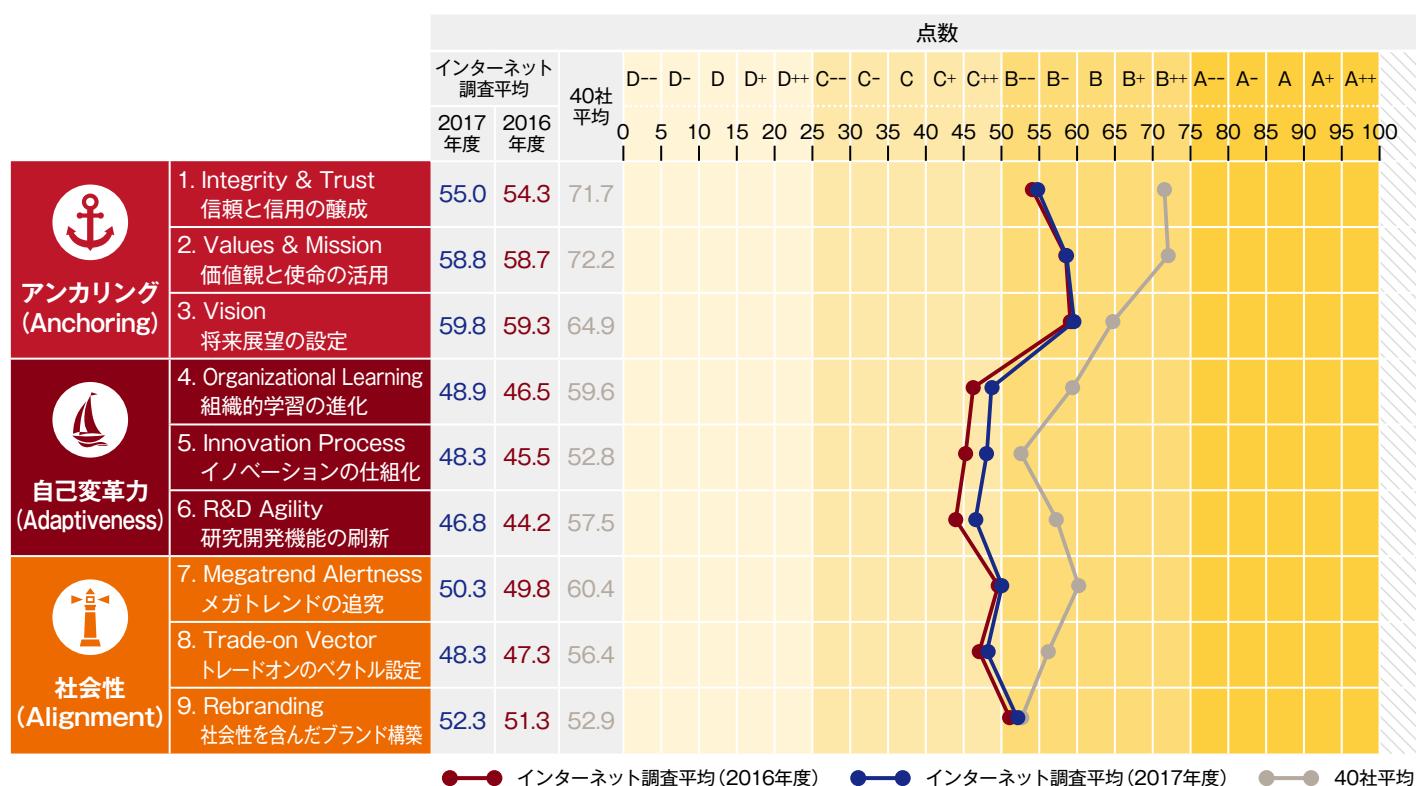
2016年に公表した調査では、日本を代表する大手企業40社に対するアンケートおよびインターネット調査に加え、売上高5000億円以上の上場企業に勤める約1150名の一般社員に対するオンライン調査も行った。

2017年度の調査では、より詳細な分析を行うため、一般社員2387名に対してオンライン調査のみを実施した。その全体的な結果は、図2-2-1のとおりである(調査概要に関しては、42頁を参照)。いずれの調査も、下記チャートに明記されている3領域、9側面(21頁参照)に関する自己診断となつており、個人が会社の現状をどのように評価しているかを示す。つまり、現状認識に関する調査である。

アンケートおよびインタビュー調査(グレーのグラフ)は、部長クラスを中心として実施しているのに対して、オンライン調査(2016年度=赤、2017年度=青)は、課長クラス以下が75%超を占めている。この職級の違いが自己診断のスコアの差異にも表れている可能性は高いといえる。

なお、本節に示す分析結果は、全てオンライン調査のみを対象としている(40社の調査の詳細に関しては、42頁の2016年度調査結果を参照)。

図2-2-1：日本企業のレジリエンスプロファイル 2016年度、2017年度調査結果



## 2-2-2 インターネット調査の主なファインディング

2017年度のオンライン調査からは、次の5つの主な示唆が得られる。

### ①「自己変革力」のみ改善傾向を示す

前年の調査結果と比較すると、「アンカリング」「社会性」において有意といえる違いが認められないのに対して、「自己変革力」の領域では、2017年度の調査結果が2.4点～2.8点の上昇傾向を示している。

有効なサンプル数が確保できた19業種のうち(図2-2-3参照)、特に5業種において、自己変革領域のスコアが上昇している。

近年、日本企業が人材育成の強化に取り組んできたうえ、イノベーション経営の仕組みづくりやR&Dにおけるオープンイノベーションの導入などにも力を注いでいることが、自

己変革力領域全般の改善に寄与している可能性がある。

個別業種のスコアの上昇に関しては、事業環境の変化が大きく影響している場合がある。例えば、最も大きな上昇幅を示した「電子装置・機器・部品」の業界においては、直近、IoTやAIなど明るい材料が増えている他、世界市場全般にお

図2-2-2：自己変革力（Adaptiveness）の領域における評価結果の差異

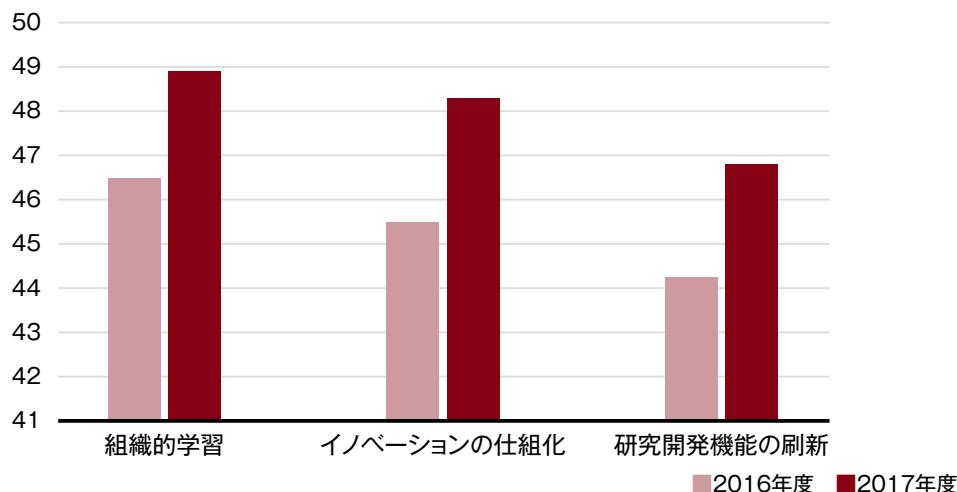
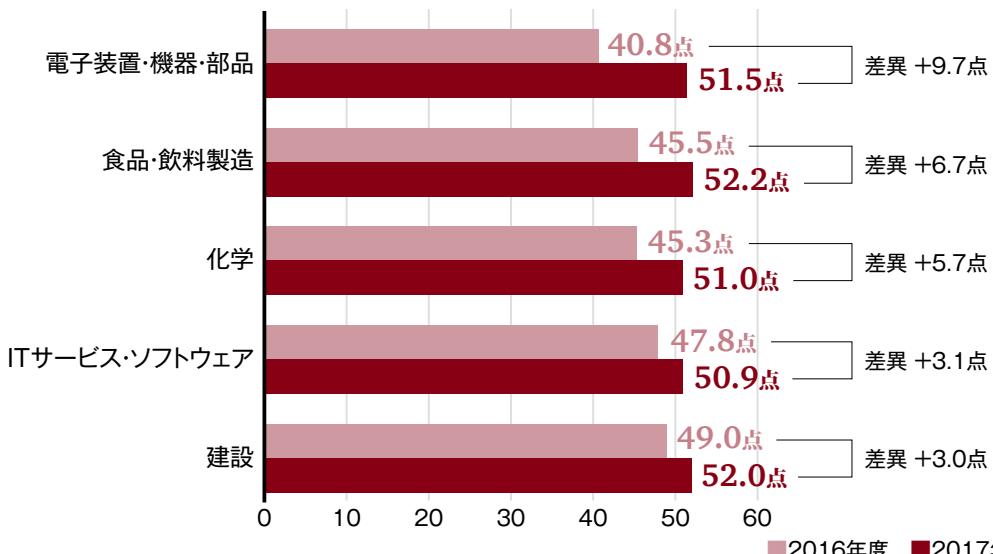


図2-2-3：自己変革力のスコアが最も上昇した5業種



ける旺盛な需要が評価の改善につながっている可能性が否定できない。経営側にとって重要な見極めとなるのは、経営努力による組織体質の強化が上昇をもたらしているか、それとも自社のコントロールできない外部要因が原因となっているかであろう。後者の場合は、特に現状に甘んじず、さらなる組織体質の強化に取り組むことが求められる。

#### ②「アンカリング」は高いスコアとなっているが、認識の差に注意が必要

「アンカリング」領域全般は、2017年度調査でも引き続き比較的高いスコアとなっている(55.0点~59.8点)が、ここではあえて2016年度の40社調査との比較に意味がある。企業の根幹を成している「信頼と信用の醸成」および「価値観と使命の活用」では、オンライン調査のスコアが顕著に低く、年齢や職級による認識の差が非常に大きいことを示している。同じ傾向は、2017年度のオンライン調査単体からも読み取れる(図2-2-5参照)。経営層と社員の間の信頼関係や、企業理念の理解・浸透・活用状況の点検が今なお求められている。

#### ③「自己変革力」の強化が引き続き日本企業の課題と認識されている

一見、上記の分析結果と矛盾するようにみえるが、2017年度調査全体を俯瞰すると、「アンカリング」における全3領域および「社会性」における旺盛な需要が評価の改善につながっている可能性が否定できない。経営側にとって重要な見極めとなるのは、経営努力による組織体質の強化が上昇をもたらしているか、それとも自社のコントロールできない外部要因が原因となっているかであろう。後者の場合は、特に現状に甘んじず、さらなる組織体質の強化に取り組むことが求められる。

る「メガトレンドの追究」、「社会性を含んだブランド構築」はそれぞれ50点を超える評価となっているものの、「自己変革力」領域全般および「社会性」における「トレードオンのベクトル設定」は50点を下回っている。

自己変革領域における3側面はいずれも46.8点~48.9点となっており、スコアが低迷している。特に、「研究開発機能の刷新」(46.3点)が顕著な課題と捉えられているが、その前提となっている「組織的学習の進化」(48.9点)、「イノベーションの仕組化」(48.3点)(図2-2-4参照)も低いスコアにとどまっている。これからグローバル市場で勝ち抜くために、日本企業は包括的な観点から、自己変革力の一層の強化に取り組む必要があると言えよう。

#### ④「社会性」において、自社の強みを生かした戦略の立案と実行なお課題がある

「社会性」領域における「トレードオンのベクトル設定」のみ50点を下回り(48.3点)、スコアが低迷している。ここでいう「トレードオン」とは、自社の強みを生かしつつ、社会・自然環境とのトレードオフを解消するための戦略的な行動に舵を切れているか否かを指している。「自己変革力」が試される活動とも言えるが、一般社員の認識からすると、有効な解が見いだせているようには捉えられていない。サステナビリティ戦略の進化も、日本企業の戦略的課題の一つと言えそうだ。

#### ⑤評価のトップ5vsボトム5

##### 課題はイノベーション・社会イノベーションの強化

調査の9側面/27問を個別にみると、自社認識における次のような「トップ5」と「ボトム5」が浮かび上がる。

トップ5が全てアンカリング領域に含まれるのに対して、ボトム5は自己変革力と社会性の2領域に集中していることがうかがえる。その中で、社会性領域において低いスコアを示しているものは、高いイノベーション力が求められる2項目と言えることから、やはりイノベーション経営および社会イノベーションの強化や戦略性の向上が最大の課題認識と言える。

上記①~⑤のファインディングを総括し、日本の大手企業の組織体質の「ヘルスチェック」を行うとすると、次のことを指摘したい。

アンカリングは相対的に高いレベルにあり、拠り所がしっかりとしているようにみえるが、認識の大きな差が社内でみられ、今後も一貫的な行動を取るために信頼関係の強化や企業理念の一層の有効活用が求められている。併せて、自己変革力の強化に従来より貪欲に取り組み、社会性においても本気で自社の強みを生かした積極的な戦略立案と実行に力を注ぐことが、しなやかで強い組織の実現のために必要不可欠となろう。

図2-2-4：平均値の高い質問と低い質問の比較

トップ5：平均値が最も高い5問		ボトム5：平均値が最も低い5問	
1. アンカリング領域 「将来展望の設定」	63.3点	1. 社会性領域 「トレード・オンのベクトル設定」	44.3点
質問：「中期経営計画（3年程度）は明確で数値目標（売上・利益率など）を超えた要素も含んでいる」		質問：「会社の環境・CSR活動は、コンプライアンス重視ではなく、イノベーション喚起型となっている」	
2. アンカリング領域 「価値観と使命の活用」	62.0点	2. 自己変革力領域 「イノベーションの仕組化」	45.5点
質問：「企業理念は明確で、社内で広く共有されている（覚えられている）」		質問：「イノベーションを多くの社員から引き出す効果的な仕組みや仕掛けがある」	
3. アンカリング領域 「価値観と使命の活用」	61.0点	2. 自己変革力領域 「研究開発機能の刷新」	45.5点
質問：「経営層は、利益追求だけでなく、自社のミッション（使命）の重要性を意識している（自ら発信している）」		質問：「研究開発部門と他の部門の協力は活発で、他部門の社員からの提案が研究開発に活かされる」	
4. アンカリング領域 「信頼と信用の醸成」	58.2点	4. 社会性領域 「トレード・オンのベクトル設定」	46.8点
質問：「会社の経営層は誠実で、言動に信頼がおける」		質問：「部長職以上は、経済活動と社会貢献／環境保全との両立を達成しようと本気で考え、行動している」	
5. アンカリング領域 「将来展望の設定」	58.0点	5. 自己変革力領域 「研究開発機能の刷新」	47.3点
質問：「会社のビジョンや長期的な（10年以上）将来像が明確に描かれている」		質問：「研究開発において、社外のアイデアの採用や外部との協働などが効果的に行われている」	
5. アンカリング領域 「将来展望の設定」	58.0点		
質問：「自社のビジョンや展望は外部に効果的に発信されており、自社を特徴づける要因となっている」			

## 2-2-3 年齢による差: 26歳～39歳が組織的レジリエンスのカギといえる

本調査は、26歳以上（勤続年数4年以上）の一般社員を対象としているが、26歳～39歳の層は、調査の8側面において平均値を下回る一方、50歳～59歳の層は9側面において平均値を上回る結果となっている。さらに、この二つの年齢層の間の認識の差は、特にアンカリング領域、自己変革領域において顕著な傾向を示す。

企業組織に一体感をもたらす「信用と信頼の醸成」および「価値観と使命の活用」では、懸念すべき大きな認識のギャップが生じている。また、「イノベーションの仕組化」での差をみると、マネジメント層が唱えるイノベーション経営は、年齢が下がれば下がるほどリップサービスに聞こえていく可能性がある。

「これから会社を引っ張っていく年齢層」と、「現在舵を切っている年齢層」の現状認識に大きな隔たりがあることを示す。これは、本調査のみならず、一般的な傾向とも言えるが、今後、団結力と適応力の高い組織を実現するにあたり、この差を認識し、特に26歳～39歳の層の巻き込み方や活用を強化することがカギとなろう。

## 2-2-4 職級による差: 部長が自社の現状を甘くみている?

年齢による違いより顕著に現れるのは、職級の認識の差である。図2-2-6では、全体平均に対して、3つの異なる職級のスコアを示している。係長以下は、全ての項目において平均値を下回り、課長クラスはほぼ平均値と一致しており、部長クラスは全面的に平均値を顕著に上回っている。

ここで興味深いのは課長クラスと部長クラスの違いである。全9側面において、顕著といえる差が表れている。アンカリング領域、自己変革領域においてのみならず、社会性領域においても、環境・サステナビリティの戦略的な取り組みと、ブランドへの効果的な落とし込みができるか否かに関して、この2つの職級間の捉え方は大きく異なっている。

組織的には比較的近いと言える「課長」と「部長」は明らかに同じ目で自社の強弱を捉えていないと言える。決定権を持ち、本調査が対象としているマネジメントの各種取り組みの責任を担っている部長クラスが、自社の現状をやや肯定的に見すぎる傾向にあることを示している可能性がある。

### 図2-2-5: 年齢による認識の違い

(100点満点)

#### アンカリング (Anchoring)

	全体 (2387名)	26～ 39歳	50～ 59歳
1. 信頼と信用の醸成	55.0	50.1	57.8
2. 価値観と使命の活用	58.8	54.3	60.9
3. 将来展望の設定	59.8	59.4	61.2

#### 自己変革力 (Adaptiveness)

	全体 (2387名)	26～ 39歳	50～ 59歳
4. 組織的学習の進化	48.9	49.7	49.7
5. イノベーションの仕組化	48.3	45.3	50.5
6. 研究開発機能の刷新	46.8	46.7	48.5

#### 社会性 (Alignment)

	全体 (2387名)	26～ 39歳	50～ 59歳
7. メガトレンドの追究	50.3	49.5	51.3
8. トレード・オンのベクトル設定	48.3	47.4	49.6
9. 社会性を含んだブランド構築	52.3	50.7	53.4

### 図2-2-6: 職級による認識の違い

(100点満点)

#### アンカリング (Anchoring)

	全体 (2387名)	一般社員 係長クラス	課長	部長
1. 信頼と信用の醸成	55.0	52.0	55.8	60.8
2. 価値観と使命の活用	58.8	56.3	59.6	63.3
3. 将来展望の設定	59.8	58.1	59.7	63.6

#### 自己変革力 (Adaptiveness)

	全体 (2387名)	一般社員 係長クラス	課長	部長
4. 組織的学習の進化	48.9	46.7	49.3	53.2
5. イノベーションの仕組化	48.3	45.4	49.0	53.3
6. 研究開発機能の刷新	46.8	45.4	46.3	50.3

#### 社会性 (Alignment)

	全体 (2387名)	一般社員 係長クラス	課長	部長
7. メガトレンドの追究	50.3	48.8	50.5	53.7
8. トレード・オンのベクトル設定	48.3	46.4	47.8	52.7
9. 社会性を含んだブランド構築	52.3	50.6	51.8	56.8

## 2-2-5 業種分析:二分化する現状認識

業種間でも現状認識の有意な差がみられる。本調査(2017年度)では、19の業種で有効なサンプル数が確保できたが、その全体の総合スコアの平均値は図2-2-7のとおりである。

平均値を上回る11業種、下回る8業種を比較すると、総じて次のような背景があると思われる。

スコアが平均を顕著に上回る業種—その強みの背景は?

①世界もしくは国内市場が旺盛な成長を示し、経営的に余裕が生まれている(例:建設、自動車製造、通信、化学)

②ビジネスモデルが安定しており、顧客と長期にわたる関係性ができている(例:ガス・電力、銀行、保険)

③近年、事業環境もしくは主要プレイヤーの業績に改善傾向がみられる(例:商社、食品・飲料製造)

一方、現状認識がやや厳しくなっている業種に関しては、主に3つの要因が背景にあると思われる。

①労働環境や労働時間に課題がある(例:陸上輸送、小売り)

②世界市場における過当競争や価格破壊に直面している(例:精密機器、機械・電気設備)

③世界市場のマクロトレンドによる事業環境の不透明性(例:エネルギー・資源(原油・鉱物など))

次に、トップ5およびボトム5の合計スコアとなった業種の強弱をもう少し詳しくみる。図2-2-8では、全体平均と顕著に異なるスコアを示す側面に着目する。

2016年度公表の調査と2017年度調査を比較すると、改善率および悪化率の高い業種は、図2-2-10のとおりである。

図2-2-7:本調査の対象となっている19業種の総合スコア(降順)

(1. ~ 11.は全体の平均値を上回る業種、12. ~ 19.は平均を下回る業種)

1. 建設	56.60
2. 自動車製造	55.59
3. 食品・飲料製造	54.61
4. 電力・ガス	54.24
5. 化学	54.19
6. 通信	53.71
7. 銀行	53.47
8. ITソフトウェアサービス	53.02
9. 商社	52.59
10. 保険	52.44
11. 各種金融サービス(ノンバンク、証券)	52.40
12. 家庭用品製造	52.32
13. 電子装置・機器・部品	52.12
14. 電気部品・設備	51.60
15. 機械・電気設備	51.46
16. 精密機器	50.17
17. エネルギー・資源(原油・鉱物など)	49.19
18. 小売り	47.42
19. 陸上輸送	47.27

図2-2-8：トップ5の業種における評価の高い側面（平均値を4点以上上回る側面）

		建設 (n=71)	自動車製造 (n=209)	食品・飲料製造 (n=60)	電力・ガス (n=107)	化学 (n=94)
総合スコア（業種平均値）		<b>56.60</b>	<b>55.59</b>	<b>54.61</b>	<b>54.24</b>	<b>54.19</b>
アンカリング (Anchoring)	1. 信頼と信用の醸成	60.17 (+5.17)			59.83 (+4.83)	
	2. 値値観と使命の活用	65.83 (+7.08)				
	3. 将来展望の設定	66.08 (+6.33)	65.08 (+5.33)			
自己変革力 (Adaptiveness)	4. 組織的学習の進化	53.50 (+4.58)				
	5. イノベーションの仕組化			54.25 (+6.00)		52.25 (+4.00)
	6. 研究開発機能の刷新	52.25 (+5.42)	53.25 (+6.42)			
社会性 (Alignment)	7. メガトレンドの追究				54.92 (+4.59)	54.92 (+4.59)
	8. トレード・オンのベクトル設定					
	9. 社会性を含んだブランド構築	56.75 (+4.42)	57.17 (+4.84)	56.50 (+4.17)		

図2-2-9：ボトム5の業種における評価の低い側面（平均値を4点以下下回る側面）

		陸上輸送 (n=184)	小売り (n=129)	エネルギー・資源 (n=43)	精密機器 (n=112)	機械・電気設備 (n=146)
総合スコア（業種平均値）		<b>47.27</b>	<b>47.42</b>	<b>49.19</b>	<b>50.17</b>	<b>51.46</b>
アンカリング (Anchoring)	1. 信頼と信用の醸成	49.25 (-5.75)	47.92 (-7.08)	50.33 (-4.67)	* 脚注参照	* * 脚注参照
	2. 値値観と使命の活用	54.00 (-4.75)	53.50 (-5.25)	52.92 (-5.83)		
	3. 将来展望の設定		52.00 (-7.75)			
自己変革力 (Adaptiveness)	4. 組織的学習の進化					
	5. イノベーションの仕組化	41.75 (-6.50)		42.58 (-5.67)		
	6. 研究開発機能の刷新	40.83 (-6.00)	42.83 (-4.00)			
社会性 (Alignment)	7. メガトレンドの追究	45.92 (-4.41)				
	8. トレード・オンのベクトル設定	42.58 (-5.67)	43.08 (-5.17)			
	9. 社会性を含んだブランド構築	47.17 (-5.16)				

\* 精密機器に関しては、4点以上の差がみられる項目はないが、アンカリング領域の各側面は平均値を顕著に下回る—「信頼と信用の醸成」(-3.08)、「価値観と使命の活用」(-3.25)、「将来展望の設定」(-3.75)。さらに、社会性領域の「メガトレンドの追究」でも、同様の結果となっている(-3.41)。

\* \* 機械・電気設備に関しては、顕著に平均値を下回る側面は見られないが、「組織的学習の進化」(-2.50)、「イノベーションの仕組化」(-2.00)のスコアが示すように、自己変革領域に課題認識が強いと言える。

図2-2-10：2016年度と2017年度の改善率・悪化率が高い業種

改善率が高い業種				悪化率が高い業種			
業種	改善側面 (9側面中)	点数の改善 (平均)	改善率	業種	悪化側面 (9側面中)	点数の悪化 (平均)	悪化率
1. 電子装置・機器・部品	9	8.04点	18%	1. 陸上輸送	8	1.87点	3.8%
2. 食品・飲料製造	9	4.98点	10%	2. 銀行	6		いずれも 1点未満、2%未満の悪化を示している
3. 化学	9	4.43点	8.9%	3. 建設	6		
3. 電気部品・設備	7	2.68点	5.5%				
4. 自動車製造	8	2.27点	4.3%				

注：エネルギー（原油・鉱物など）、電力・ガス、通信の3業種においては、2016年度公表の調査で十分なサンプル数が確保できなかったため、比較対象から除外している。

## 2-2-6 組織的レジリエンス 組織的レジエンスの向上に向けた4つの施策 の向上に向けて

この調査結果を踏まえ、一体感があり、適応力や市場創造力が高く、そして社会と効果的にベクトルを合わせられているレジリエントな組織を実現するために、どのような具体的な示唆が得られるか。レジリエンスの向上に有効と思われる4つの施策に着目する。

### 1 社内の信頼関係の強化と、全員参加による企業理念の再活用

年齢、職級による認識の差が示すように、社内の信頼関係にお課題があり、また企業理念が実際に働き手のモチベーションの源泉として機能しない場合も少なくない。この2側面における一層積極的な施策の展開は、強い組織をつくるための土台や出発点として欠かせない。

### 2 26歳～39歳の層も実感できる形でlicense-to-create(創造許可)を広く付与する

近年、イノベーションは産業界の流行語の一つとなっているが、若い層は掛け声と実態の乖離を感じている。社内で、できるだけ多くの人が「創造の過程」に参加できるための発信と適切な仕組みの導入・強化・有効活用【ここでは、license-to-create（創造許可）という】は、自ら変わり続ける、変化をチャンスに変える組織を実現するために効果的である。

### 3 戦略的なサステナビリティ戦略の実行と、ブランドへの落とし込み

戦略性の高い環境・社会イノベーションとそれに伴う効果的なブランディングができているとみるのは、部長クラスのみである。この層が組織内で昇進した時代を考えると、本書の第一章第二節で取り上げる環境・CSR活動の「第二世代」(13頁参照)の世界観で自社の現状を評価している可能性が否定できない。グローバル市場において、トップ企業として高い競争力を確立・維持するためには、「第三世代」に移行するための戦略と行動が求められる。一層戦略性の高いコーポレートサステナビリティの実践は、社外からの評価向上につながるのみならず、26歳～39歳の層を中心に、社内のモチベーション向上にも寄与する。

### 4 自社の詳細分析による強化ポイントの発掘と個別対策の実施

上記の業種別分析が示すように、業種特性や市場環境の変化はさまざまな形で組織的レジリエンスの状況に影響を与える。一過性のある特殊要因に惑わされずに、社内の次期リーダー層（これからの中堅人材）が参加型にてトリプルAの自社分析を行い、同じく参加型にて強化・改善案を講じることは、広くマネジメントイノベーションに寄与するだけでなく、その後の施策の展開に対する主体性やオーナーシップの醸成にもつながる。

## 第三節 近未来市場における成功要因

### 2-3-1 「フューチャープルーフィング」のために

複雑化するグローバル経済において、事業環境の変化を予測することは困難を極めている。2016年から2017年にかけ、英国の国民投票によるEU離脱、米国におけるトランプ大統領の誕生、東アジアにおける地政学的な緊迫など、企業の経営やマネジメントの守備範囲を大きく超える出来事が多発している。

このような状況において、企業としてどんな対策が取れるか。予測できない事業環境において、どのようにして潜在的な競争力を高められるか。一言で表現すれば、フューチャープルーフィング (future proofing) の強化に取り組むことであろう。この言葉は英語の fail-proof (失敗しない、確実である、未然にミスを防ぐ) に由来するが、世界では近年、頻繁に用いられる用語である。未来を恐れない、変化をチャンスに変える企業の基本姿勢、戦略、そして組織体質が、フューチャープルーフィングの出発点になると言える。

そこで、本書がテーマとする「コーポレートサステナビリティ」と「組織的レジリエンス」の同時追求が意味を持つようになる。不透明な事業環境においてこそ、この2分野における戦略的対応能力を高めることが価値を生むといえる。

第一章第三節でも触れたコーポレートサステナビリティと組織的レジリエンスの関係性に再度着目していただきたい。この関係性をアクションに結び付けるためのステップは、右記のとおりとなる。

#### Future proofing (フューチャープルーフィング) とは

将来起こりうる変化やストレスを予感・予見することにより、耐性や対応能力を未然に備えることをいう。はじめは、産業デザインや電子・電気分野において用いられた技術用語だったが、近年、気候変動への対策をはじめとしたサステナビリティ分野全般、そして企業の組織体質の分野においても、多用されるようになっている。

#### フューチャープルーフィングに向けたステップ

##### (1) 自社業界における中長期メガトレンドと社会的要請の変化を分析する

ポイント：希望的観測に陥らない／外部インプットを貪欲に取り入れる

##### (2) 戦略性と主体性の高いコーポレートサステナビリティを実践する

ポイント：自社の強みを生かせる「トレードオン」領域を見極める

##### (3) 復元力が高く、変化をチャンスと捉えることのできるレジリエントな組織文化を醸成し、必要な組織的な仕組みを整える／強化する

ポイント：トリプルA全般の組織点検と、包括的な強化策を講じる

時代の変化と社会の要請をチャンスに変える眼力と足腰の強さによるフューチャープルーフな組織の実現

## 2-3-2 日本企業の課題とその克服に向けた取り組み

本書第二章第一節および第二節の調査結果をふまえ、日本企業が2025年～2030年に向け、より変化をチャンスに変えられるフューチャープルーフな組織を実現するにあたっての大まかなステップを前頁に示したが、最後にもう少し具体的なアクションへの落とし込みを明確にした6つの取り組みを紹介する。

図2-3-2：日本企業の課題とその克服に向けた取り組み



# TACLについて

リーダーシップ・アカデミー TACL（タックル）は、企業・組織の幹部層、次期リーダー層向けの研修プログラムと自己診断ツールを提供しています。研修事業等を手がける株式会社トランスエンジニアメントが母体となっており、『レジリエント・カンパニー』の著者、ピーター D. ピーダーセンが代表を務めています。

組織体質の強化に向け、3つの領域「アンカリング (Anchoring)」／「自己変革力 (Adaptiveness)」／「社会性 (Alignment)」における飽くなき改革・革新が必要であると考え、TACLは、これら3つの領域における9つの行動に着目し、独自の自己診断ツールと研修プログラムを提供しています。9つの行動の詳細に関しては、本書の21頁をご参照ください。

TACLの詳細は、[www.transagent.co.jp/service/tacl](http://www.transagent.co.jp/service/tacl) をご覧ください。

## オンライン調査の概要

2017年度公表のオンライン調査は、より詳細な分析を行うため2016年度調査のサンプル数1157名から2387名に増やしました。また、2016年度に実施したレジリエンスプロファイルにかかる質問に加え、日本企業のコーポレートサステナビリティの現状を把握するため、質問を追加して実施しました。

調査地域：日本全国

調査期間：2016年12月22日から12月26日

対象条件：

- ・1部上場企業の企業に勤務。JASDAQは対象外
- ・26歳から59歳 男女
- ・正社員（一般社員、係長、課長、部長 ※役員、経営者は対象外）
- ・勤続年数4年以上

	一般社員／ 係長クラス	課長クラス	部長クラス	合計
男性	815	620	523	1,958
女性	378	40	11	429
合計	1,193	660	534	2,387

参考：2016年度調査結果

『新しいトリプルA経営への道筋：サステナビリティ＋レジリエンスが生み出す企業の成功法則』  
(<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/triple-a160707.pdf>)

# PwC Japanグループについて

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の総称です。各法人はそれぞれ独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約5,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

## プロジェクトチーム

PwCあらた有限責任監査法人  
サステナビリティサービス

リーダーシップアカデミーTACL

三橋 優隆（プロジェクト統括／第二章第三節執筆）  
田原 英俊（企画／第一章第一節・第二節、第二章第一節執筆）  
森 悠介（オンライン調査総括／報告書作成）  
植竹 トマス（報告書作成）  
ピーター D. ピーダーセン  
(企画／第一章第三節、第二章第二節・第三節執筆)

---

## メモ



# お問い合わせ先

## PwCあらた有限責任監査法人 サステナビリティサービス

三橋 優隆

パートナー

masataka.mitsuhashi@pwc.com

田原 英俊

ディレクター

hidetoshi.tahara@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223,000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。

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)

発刊年月：2017年7月 管理番号：I201612-2

©2017 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.