

第17回世界CEO意識調査

概要：サステナビリティ

短期的思考を超えて 事業を成功に導く： サステナビリティに関する CEOの視点



1,344

のCEOに世界68カ国で調査を実施

46%

のCEOが資源不足と気候変動によって事業に大きな変革がもたらされると予測

74%

のCEOがトータルインパクト（財務面と非財務面を合わせた総合的なインパクト）を測定し、報告することが長期的な成功につながると考えている

目次

-
- 3 事業を長期的に持続させる
 - 4 資源不足と異常気象が事業に及ぼす影響
 - 7 人口構造の変化が事業に及ぼす影響
 - 9 社会へのインパクトを把握し将来を見据える
 - 11 トータルインパクトが最適な事業判断を促す
 - 14 サステナビリティ企業は変化に対応する
備えができているか
 - 15 お問い合わせ先
-

事業を長期的に持続させる

私たちが住むこの世界では人口が増大し、より多くの人々がより良い暮らしを求めている。その暮らしは限りある資源によってもたらされるものであるが、今やその資源の多くが急速に使い果たされようとしている。このような資源の制約が企業に及ぼす影響は甚大であると考えられるが、今日のビジネスモデルはこれに対応することができるだろうか。大量の資源の消費に依存しつつ、純粋に利益のみを重視するような経営をしている企業は持続可能なのだろうか。

サステナビリティ（持続可能性）を理解し、行動を起こすにあたり、多くの企業は、事業で得た利益で何か「良いこと」をして、企業の社会的責任を果たすことから始める。しかし多くの場合、こうした活動は事業の戦略的意思決定から切り離されてきた。しかし、今日、企業はより包括的な視点に立って、自社がそもそもどういったかたちで利益を上げ、その結果、自社と社会にとってどのような影響と結果と恩恵がもたらされているかを捉えるようになりつつある。つまり、サステナビリティとはもはや、慈善活動をしたり、省エネ型電球をつけたりすることではなく、製品やサービスを生産し、提供する方法の中により先見的な思考と責任あるビジネス慣行を組み入れていこうとするものである。

PwCがこのほど実施した第17回世界CEO意識調査では、世界の最高経営責任者（CEO）の75%がこの考え方を共有しており、（投資家、顧客、従業員のニーズを超えた）社会のニーズを満たし、将来世代の利益を守ることが重要であると答えている。そして消費者もこの考え方を支持している。例えば、2014年に実施されたEdelman Trust Barometer調査では、回答者の84%が企業は社会へ貢献しつつ自社の利益を追求することは可能であると考えていることが示された。

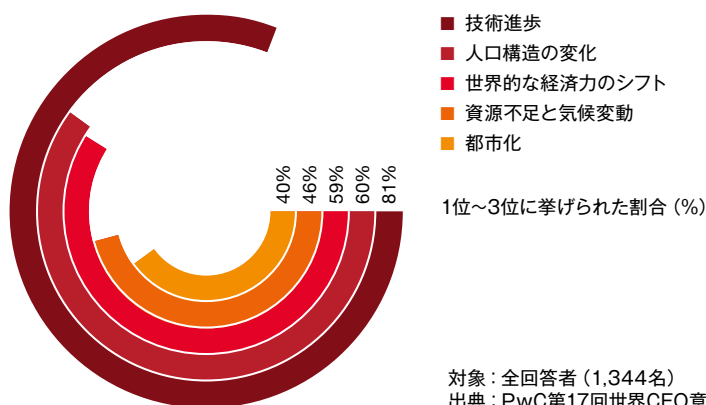
サステナビリティは事業を成功に導く中核的要素となりつつある。その根底にあるのは、「新たな」外的リスクに注意を払いながら今日の意思決定が将来どういう結果をもたらすかを考え、事業を「持続させることができる」という事実である。

それは、責任ある方法でリスクを管理、軽減、回避し、レジリエンス（迅速かつしなやかな回復力）を組織内に組み込むための投資を行うことを意味する。

このような見方は、直近のPwC世界CEO意識調査の結果にも明確に現れている。資源不足と気候変動、都市化、人口構造の変化は、一貫して、CEOが自社の事業に大きな変革をもたらすと考えている（「図1：事業形態を変革するメガトレンド」参照）。これらのメガトレンドはそれ自体決して「新しい」ものではない。新しいのは、その進展の速さであり、メガトレンドとメガトレンドがぶつかり合うことによってまったく異なる事業環境が生み出されることである。ではこれらのメガトレンドは、グローバル経済に対する信頼の高まりと相まって、成長機会を生み出すだけでなく、持続可能な事業と良い成長ももたらすことになるのだろうか。

本報告書では、第17回世界CEO意識調査の結果をサステナビリティというレンズを通して見ることによって、サステナビリティとその課題についてCEOがどう考え、それが企業の事業経営にとって何を意味するのかについて考察する。CEO意識調査の全体報告書はPwCのウェブサイト（pwc.com/ceosurvey）に掲載している。

図1：事業形態を変革するメガトレンド



資源不足と異常気象が 事業に及ぼす影響



46%

のCEOが資源不足と気候変動というメガトレンドによって事業形態に変革がもたらされると予測しているが、どのような変化が見られるのだろうか。

原材料、水、土地、エネルギーをいかに確保していくかについて懸念が高まる中、資源不足が政治とビジネスにおける最重要課題として急浮上している。人口増加、途上国における急速な消費拡大、そして、生産や販売に影響を与える地政学的要因と環境要因はいずれも、事態をますます厳しくするばかりである。その結果として、価格高騰と市場の不安定化が起こり、サプライチェーンが変貌しつつある（「図2：CEOは資源不足と気候変動の影響を懸念している」参照）。

限りある資源

生産の需要が増え、天然資源が枯渇しつつある中、鉱物や金属の採取がこれまで以上に困難になり、新たに資源埋蔵地を見つけるにしても、既存の資源埋蔵地をさらに開発するにしても、膨大な費用がかかる。また、資源開発関連の事業に対する政府の期待が高まっており、操業許可を与えるなど政府自身の関与度合いも増えてきている。世界各地の紛争、中でも天然資源が豊富な地域における紛争は、信頼できる輸送経路を圧迫する要因となっている。最近起きた自然災害はこの問題をさらに悪化させ、信頼できるサプライチェーンを圧迫している。その結果は、多くの場合、価格上昇や供給停止というかたちで現れるが、場合によっては、品質に関する問題や、資源保護や利益最大化のための新たな政策や規制という形で現れる可能性も大きい。

水資源の逼迫

地球の表面の75%は水で覆われているが、その水から塩分を取り除き、浄化し、別の場所に運ぶには相当の費用がかかる。水資源の乏しい地域にますます多くの人々が移り住むにつれ、さらには、製造業、エネルギー生産、農業における水の使用量が需要に応じて増えるにつれ、水は最も重要な希少資源の一つとなり、企業と政府と地域コミュニティの間に軋轢を生んでいる。

水とエネルギーと食糧は複雑に絡み合い、相互に依存し合う関係にあり、これら三つのバランスをどう取っていくかが非常に重要な問題になっている。例えば、ある人にとっては1,000世帯にエネルギーを供給するダムも、別の人からすれば下流域の生活を破壊するものとなる。食糧生産に水が必要であることは誰でも知っているが、エネルギー生産にも水は必要である（発電プラントの冷却など）。その一方で水を運び浄化する際にも、食糧を生産して運搬する際にもエネルギーを必要とする。また食糧がエネルギーとして使われる場合もある（バイオ燃料など）。これら三つバランスを理解し、維持していく上で、企業は重要な役割を担っている。

気候がもたらす混乱

天候パターンの変化は地球上のほぼ全ての地域に影響を及ぼしている。洪水や極端な気温や激しい強風がより頻繁により広い地域で起きており、人々の暮らしやビジネス活動を混乱に陥れている（供給停止、物流の遅れ、移住の促進、製品の損傷など）。

企業にとっての意味合い

資源争奪

変革をもたらすトレンドとして、資源不足と気候変動を挙げた企業の判断は正しい。今日、資源（石油、水、土地、農産物など）を獲得するために世界中の市場は競争しなければならず、そのことが費用面の新たな不安と、望ましい結果をどう達成するか、激しさを増す人材獲得競争にどう対処するか、ビジネスモデルをどう変えていくかといった新たな問題を生み出している。

適応か緩和か？

気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が科学的知見をとりまとめた最近の報告書は、人為起源による温室効果ガスの排出が1950年以降の

地球温暖化の主たる原因であると95%の確信をもって言えると述べている¹。温室効果ガス排出を抑制することで2100年までの気温上昇を2℃以内に抑えるというIPCCの意欲的な目標は、ますます達成が難しくなっている。

これは事業リスクそのものであり、投資、調達戦略、供給確保とその費用、保険、従業員の福利、さらには、私たちが頼っている社会インフラが本当に長期的に利用できるのかという問題に対処するために、どのような計画を策定するかということである。

その最前線に立たされているのは、観光、小売り、農業、エネルギー、保険など、天候や気候の変動によって収益が左右されやすい業界である。しかし実際には、建物、運輸、電力といったインフラや投資を経由して、あらゆる業界に影響が及ぶ。とりわけ、資産価値が高く耐用年数の長い固定資産を有している企業は十分な備えがなく、高リスク地域に所在している場合、資産価値低下リスクにさらされている。

一般的に気候変動への対応としては適応策と緩和策がある。適応とは、直接的な解決策で起きた現象に対処しようとする対症療法的なもので、例えば、水資源が枯渇してくれば脱塩プラントを建設し、海面上昇による被害を軽減するために防潮堤を建設する。緩和とは問題が起こりつつある状況を何とかしようとするもので、規制や自主的な措置によって行われる場合が多い。具体的には

温室効果ガスの排出を発生源で削減しようとする取り組みであり、例えば、二酸化炭素排出の削減あるいは途上国の森林再生やエネルギー事業に投資することで自国で排出した二酸化炭素をオフセット（相殺）するものである。

レジリエンスを構築する—イノベーションと協働

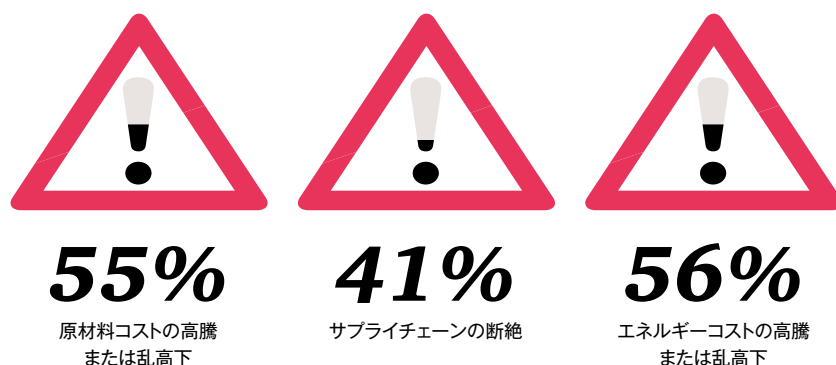
リスクを軽減または回避するためには、新たな手法でレジリエンスを構築し、組織の中に組み入れる必要がある。資源不足が現在および将来の事業にどのような影響を及ぼすかを把握するためには、現存するリスクと潜在するリスクを識別し、それに対処する必要がある。また、全てのステークホルダーにとって最善の解決策を得るためには、包括的なリスク評価を実施することも重要である。その解決策の一つとしてイノベーションが挙げられる。例えば、枯渇しつつある資源をより効率的に活用した新製品の開発、あるいはそのような資源を一切使わない新製品の開発などである。そして、もう一つの解決策は他者との協働である。業界の垣根を越えた協働、サプライヤー間の協働の両方が必要となる。新たな解決策を見出すために投資し、全てのステークホルダーが規模の経済の利益と他業種が結びつくことによる利益を享受できるようにするためには、異なる業種間により強力な関係を構築する必要がある。サプライヤーは他のサプライヤーや供給先企業と緊密に協力することによって、サプライチェーンにさらなるインテグリティを組み入れることができる。

35%

のCEOが製品やサービスのイノベーションが最大の事業拡大チャンスだと考えている

図2：CEOは資源不足と気候変動の影響を懸念している

質問：貴社の成長を脅かす恐れのある以下の経済、政策、ビジネス要因についてどの程度懸念しているか



対象：全回答者（1,344名）
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

76%

のエネルギー・電力業界のCEOが三大メガトレンドの一つとして資源不足と気候変動を挙げ、鉱業界でも62%のCEOが同様の判断を示した。

資源不足と気候変動に対する産業界の視点

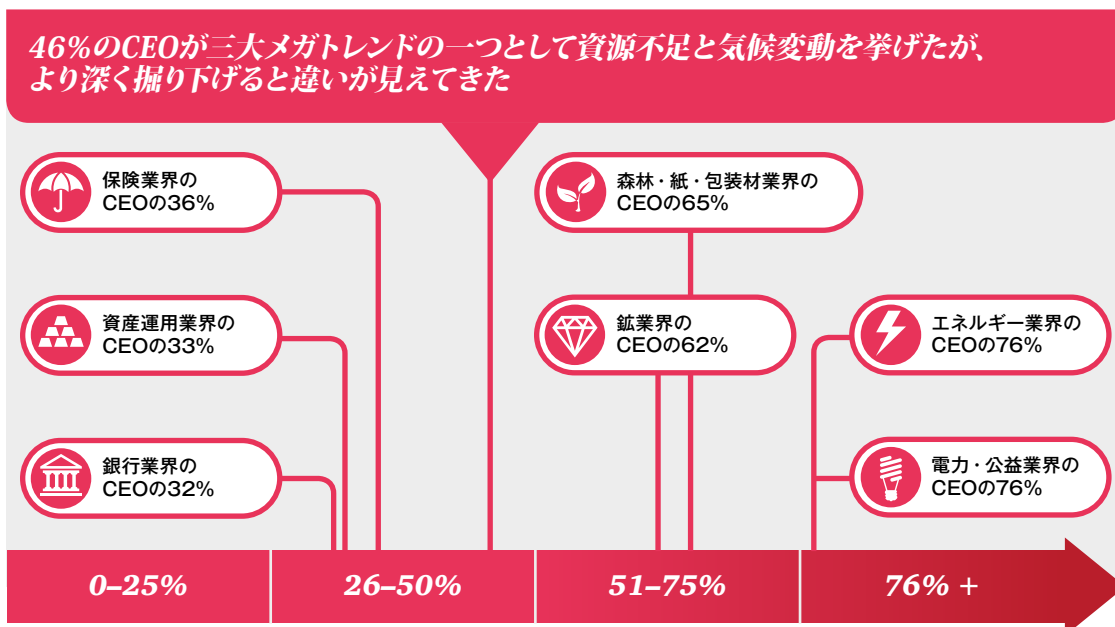
エネルギー・電力業界では76%のCEOが三大メガトレンドの一つとして資源不足と気候変動を挙げ、鉱業界でも62%のCEOが同様の判断を示した（「図3：資源不足と気候変動に対する見方は業種によって異なる」参照）。これらの業種は、資源不足とそれに伴うコスト増の影響をすでに実感している。新たな資源埋蔵地をめぐる競争や深度を増す採掘坑、紛争地域での採掘や紛争地域経由の輸送といった問題から、規制や政府の介入まで、ありとあらゆる要因がコストを押し上げている。

想定外の資産価値の低下も考えなければならない。今日、多くの国々が炭素予算（許容排出量目標）を策定して温室効果ガス排出量の削減を進めている。仮に、どこかの時点で世界的な炭素予算が採用され、厳格に運用されたとすると（現在のトレンドがそのまま続くと、2034年までに今世紀分の炭素予算を使い果たしてしまう²⁾、産業界はなるべく炭素予算を使わず、二酸化炭素排出量が少なくなるような革新的な方法を見出すだろう。そうなれば、化石燃料の需要は激減し、価格は下落する。実際、気候変動による気温上昇を2℃に抑えるということになれば、上場企業が備蓄している石炭、石油、ガスの60~80%はすでに「燃焼させられない」のである³⁾。つまり、探査や採取にかかった費用は回収できなくなるかもしれない。これは、直接の当事者全てにとっては重大問題であるが、その影響はサプライチェーン全体にも及ぶ。

興味深いことに、金融サービス業で自社の事業形態を変革する三大メガトレンドの一つとして、資源不足と気候変動を挙げたCEOはわずか33%という驚くべき結果となった。確かに、前述の産業のような操業そのものへの物理的かつ直接的な影響は大きくないかもしれないが、金融サービス業は資源不足と気候変動から大きな影響を受ける産業に保険を提供したり投資していることを忘れてはならない。

図3：資源不足と気候変動に対する見方は業種によって異なる

どのグローバルトレンドが今後5年間に事業を最も大きく変容させることになると思うかCEOに尋ねた。



対象：全回答者（1,344名）
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

2 PwC Low Carbon Economy Index 2013
<http://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/publications/low-carbon-economy-index.jhtml>

3 Carbon Tracker <http://www.carbontracker.org/wastedcapital>

人口構造の変化が 事業に及ぼす影響



60%

のCEOが今後5年間に事業に変革をもたらす三大メガトレンドの一つとして、人口構造の変化を挙げている。購買行動も技術者獲得をとりまく環境も市場もめまぐるしく変化している。

世界人口は急増しており、2025年には80億人に達する。しかし、この人口増は一様ではない。2020年までに、欧州では年齢の中央値が43歳、中国では38歳、アフリカでは20歳になる。労働年齢人口の大きな地理的シフトも起こりつつある。インドのように、依然として人口が急拡大を続けている国々がある一方、中国や韓国では人口はピークに達し、ドイツでは10年以上人口減少が続いている⁴。

人々はどんどん都市に移り住んでおり、今後40年間で、都市人口は72%増加すると予測されている。米国について言えば、これは都市部の家計消費が18%増えることを意味し、企業にとっても、また農村部に比べて所得が32%高い都市部労働者にとっても朗報である⁵。インドにおいてはその差はさらに大きく、都市部の平均所得（1人当たり推定月収）は農村部に比べて84%も高い⁶。

しかし、都市の急拡大に伴い、インフラ整備や公衆衛生面で問題が生じている。例えば、途上国では下水処理施設を持つ都市は全体の35%未満にとどまり、低所得・中所得国のほとんどの都市では固形廃棄物の回収が行われていない⁷。中国の輸出用製品の製造工場が排出する窒素酸化物と一酸化炭素が太平洋を超えて流れてくることによって、ロサンゼルスでは連邦基準を超えるスモッグの発生日数が毎年少なくとも1日多くなっている⁸。

企業にとっての意味合い

従業員を巻き込む

サステナビリティは人の問題でもある。適切な技能を持つ健全な従業員と良好な労働環境がなければ、生産の最適化は達成できず、企業の評判がリスクにさらされる。また品質も損なわれるだろう。そして離職率、欠勤率、採用コストが大きく上昇し、従業員の健康と安全が脅かされる。こうしたリスクを軽減するため、企業は人材問題に関する要因を戦略的思考に組み込む必要がある。これは例えば、従業員研修を刷新する、安全衛生プログラムを導入する、新たな市場の期待に応える、新たな規制の要件を満たすといったことを意味するかもしれない。また、使用言語の異なる従業員がいることの意味合いや、移民が地域社会に及ぼす影響、新たな操業拠点や物流方法を検討する必要性について考慮することかもしれない。

拡大する購買力

それと同時に、10億人の人々の生活水準が向上し、中間所得層が着実に増え、消費が拡大する。これは、文化、娯楽、サービス、ヘルスケアなど、比較的裕福な消費者を対象とする分野における事業機会を企業にもたらし、その結果として新たな製品やサービスが生まれる可能性がある。

負担に耐える

しかし、その結果、最終的にどれだけのコストを負担することになるのだろうか。モノの需要が増えれば、それらを生産し、流通させるために必要な原材料や水やエネルギーの需要と二酸化炭素排出量が増え、サプライチェーンや地域社会、インフラ、政府に負担となつてのしかかる。成長は高くつくかもしれないのである。では、どうすれば「良い」成長であること、すなわち、インクルーシブかつ持続可能で責任ある真の成長であることを確認することができるのだろうか。

4 出典：Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 'World Population Prospect: The 2010 Revision' .

5 出典：Labor Statistics Consumer Expenditure Survey (CE), Beyond the Numbers <http://www.bls.gov/opub/btn/volume-2/expenditures-of-urban-and-rural-households-in-2011.htm>

6 出典：National Sample Survey Office (NSSO), Ministry of Statistics and Programme Implementation, June 2013 <http://www.frontline.in/other/data-card/ruralurban-divide-in-spending-patterns/article5088969.ece>

7 出典：WEF

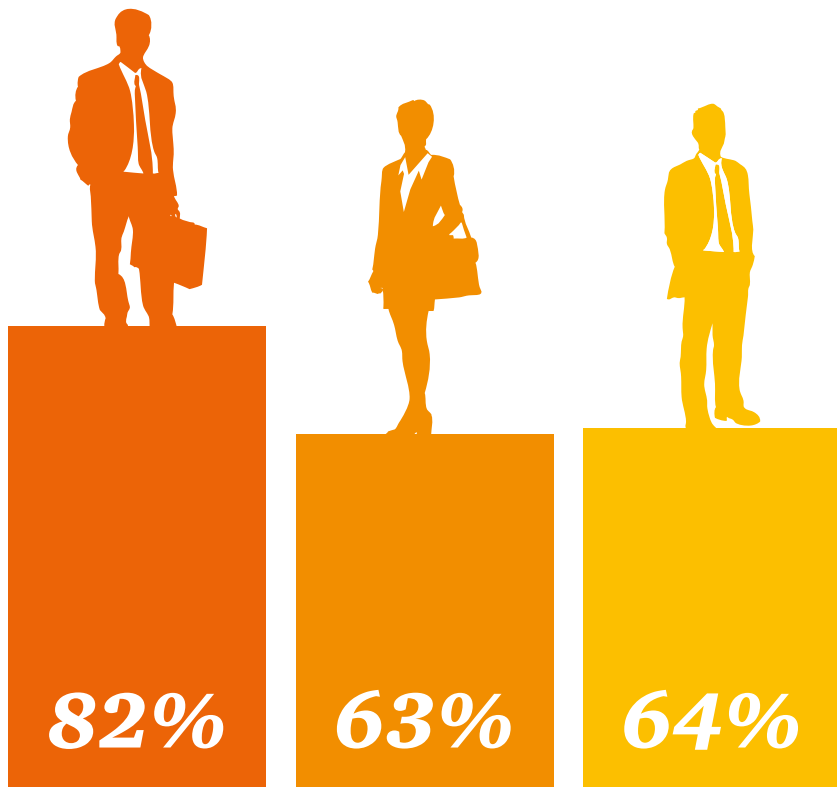
8 出典：China's international trade and air pollution in the United States, University of California <http://www.pnas.org/content/early/2014/01/16/1312860111.full.pdf>

持続可能な成長戦略

こうした人口増加が始まる時点でサステナビリティについて考えておくことによって、確実に将来を担保する要素を組み込み、競争優位が生まれ出されるようにすることができる。一部の企業では資源利用に依存しない事業の成長を模索し始めており、効率性向上とイノベーションによって希少資源への依存を低減させ、同時にコスト削減にもつなげる取り組みがなされている。また廃棄物を減らす、もしくは原材料のリサイクルや再利用を進めるために、より広い範囲のバリューチェーンを管理することで、循環型生産システムの開発に取り組んでいる企業もある。こうした取り組みには、二酸化炭素排出量、廃棄物、水使用量、汚染物質、エネルギー消費量の削減など多くのメリットがある。

企業活動がどれだけ社会にインパクトを与えているかを考えることによって、現在の組織体制の強みと弱みを把握でき、最も改善が必要とされているのはどの部分かに気付くことができる。

図4：人材問題はCEOの検討課題



人材強化とさらなる多様性の受容が事業にとって重要であると考えている

重要な技能の確保に懸念がある

高技能人材の育成を優先課題と位置付け重視している

対象：全回答者（1,344名）
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

40%

のCEOが今後5年間に事業に変革をもたらす三大メガトレンドの一つとして都市化を挙げている。南アフリカだけを見ると、比率は61%に跳ね上がる。

52%

のCEOが消費支出と消費行動の変化の影響を懸念している。

人口構造の変化と都市化に関する産業界の視点

三大メガトレンドの一つとして人口構造の変化を挙げたCEOの割合は、製薬（72%）、ヘルスケア（84%）、保険（73%）など、人に関連する事業を手掛ける分野で高くなっている。当然のことながら、都市化を挙げたCEOの割合はエンジニアリング（56%）や通信（56%）といったインフラ関連分野で高くなっている。いずれのグループについても、CEOは新たな市場によってビジネスチャンスがもたらされると考えており、変革のインパクトは好ましいものと受け止められているようである。

「世界の間所得層が拡大する中、私たちは水や石油やその他のあらゆる資源の使用量を削減する方法を生み出す手助けをすることができる。…結局、当社の事業は、当社が自信を持って商品を提供する地域社会でしか強くなれないし、安定もしないのである。」

Muhtar Kent,
Chairman and Chief Executive Officer,
The Coca-Cola Company

社会へのインパクトを 把握し将来を見据える



5%

サステナビリティと気候変動が事業活動に影響を与える次なる大きなトレンドであると認識しているCEOは、全体のわずか5%にとどまっている

「…お金を稼ぐことが当社の目的ではなく、収益は当社が株主のために手掛ける事業活動の結果である。当社のような企業の目的は極めて単純である。それは、不確実性の恐怖から人々を解き放つことである。」

Mark Wilson,
Group CEO, Aviva

サステナビリティを自社のビジネスモデルに組み込む企業が増えている。これらの企業は、差別化や競争優位的手段としてのみならず、良い成長を遂げるための手段としてのサステナビリティの重要性を見出している。しかし、このような視点を持つ企業はごく少数にとどまっている。

世界経済フォーラム（WEF）の「Global Risks 2014」の報告書によると、異常気象や環境問題に関するリスクは、世界経済が今後10年以内に直面する確率が最も高いリスクであり、その影響の大きさで見ても上位五位に入るリスクである。しかし、CEOが考える五大優先課題の中に、専門家が10年以内に最も起こる可能性が高いと考えているこれらのリスクは含まれていない。

企業は社会的責任（CSR）の観点からサステナビリティの取り組みを始めることが多い。その際には、企業活動が社会に与えるインパクトを測定し、報告することは、最初の一步としては適切であり、ステークホルダーに説明する際に役立つだろう。しかし、多くの場合、その報告書は財務報告書とは別に作成され、事業活動の他の場面で活用されることはない。こうした非財務データは、事業活動と戦略的意思決定に組み入れられることなく、その価値の多くが失われている。そもそも、バリューチェーン全体を通じた影響を管理している企業はごくわずかであり、ほとんどの企業は全体像を把握していない。

サステナビリティの思考を埋め込む

短期的な財務業績という視点を超えて、全体的なアプローチをとることによって、中長期的な戦略を押し進めることができる。例えば、PUMAの

2011年度の環境損益計算書（この種の報告書としては初めてのものでPwCが作成に関わった）では、本社に起因する環境負荷はわずか6%で、残り94%（1億3,700万ユーロ）の環境負荷はサプライチェーンによるものであることが明らかになった⁹。この結果を踏まえてPUMAは、従来のスエード製シューズに比べて環境負荷が3分の1近く少ない「InCycle」シリーズのシューズを開発した。環境負荷に関する非財務データを使って新たな戦略を打ち出した例である。

先進的な思考を持った企業は、高品質の製品やサービスを実質的にゼロインパクトで生産する方法を見出そうとしている。

環境負荷低減だけではなく、人々の生活を向上させようとしている企業もある。これには単なる慈善活動ではなく、ビジネス上の狙いがある。衛生水準の向上やマラリア感染の減少に取り組むことで顧客が増え、健全な労働力を得ることができる。大学進学までの奨学金の提供、学校建設、女性の教育水準の向上によって、人々を貧困から救い出すと同時に潜在的な人材プールを拡大することができる。実際、「Base of the pyramid（低所得者層）」のニーズに応えることは、負担ではなく新たな5兆ドルの市場と見なすことができる¹⁰。

企業は、事業活動が環境に与える影響のみならず、事業活動を行う近隣地域へのプラスまたはマイナスの影響にも注目している。こうした影響を理解することが企業戦略や日々の事業活動の改善を促し、最終的には業績の向上にもつながるのである。つまり、サステナビリティとは企業が引き起こした問題の後処理の手段ではなく、事業活動の在り方の一つと見なされるようになってきている。そのような企業は明確な目標を持って将来を見据え、潜在的リスクを理解し、今日の世界に見合った長続きする解決策を見出そうとしている。

9 出典：PUMA's Environmental Profit and Loss Account

10 出典：John Willman, 2008, former Business Editor, Financial Times



26%

のCEOが今後3年間の優先課題として、気候変動リスクへの対応と多様性の保護に取り組んでいる

91%

のCEOが自社にとってサプライチェーンのインテグリティの確保が重要であると考えている

21%

のCEOが貧困と格差の縮小を今後3年間の優先課題と位置付けている

「原則として、企業は社会に対して公正かつ正直でなければならない。企業は社会に正面から向き合い、公正な方法で適切な製品を提供しなければならない。不正な製品や品質の悪い製品を市場に送り出すことは、企業が成し得る最も不誠実な行為である。結局、製品の性能と信頼性が何よりも大切なのである。」

古森重隆

富士フイルムホールディングス株式会社
取締役会長・CEO

トータルインパクトが 最適な事業判断を促す

「ビジネスモデルを構築する際にはステークホルダーを見ること、そしてそのビジネスモデルを拡大するにあたっては、政府や市民社会とどのように関わっているのか、政治との関わりについては場合によるが、ビジネスコミュニティとの関わりは必ず含めて、検討することが非常に重要である。」

Arif Naqvi,
Founder and
Group Chief Executive,
The Abraaj Group

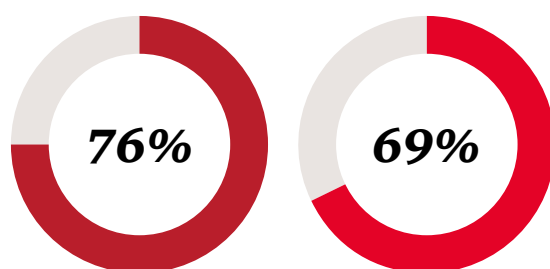
サステナビリティが事業を成功に導く中核的要素であると考ええるということは、サステナビリティを意思決定の中心に据えるということである。業績だけを重視していると、重要な検討課題を見逃してしまう（「図5：CEOはビジネスには利益以上のものがあると考えている」参照）。

利益を増大させ続ける企業に対する市民の反発はますます顕著になっている。企業は応分の税負担を担っているのか、企業活動が水不足をもたらし、資源を枯渇させ、野生の生息環境を破壊しているのではないのかという疑問が、消費者やキャンペーン団体や政府によって投げかけられているのである。その影響は企業としての評判を脅かすだけでなく、収益悪化をもたらし、競合他社に付け入る隙を与えることにもなりかねない。

CEOは自社の事業活動が見られており、その在り方が問われていることを認識している。そして、この透明性は単にバランスシートの問題にとどまるものではない（「図6：CEOは明白な影響があることを認識している」参照）。米国では、環境への影響を測定し、軽減することが重要であると考えたCEOの割合が過去12カ月で43%から75%に大幅に上昇した。

とはいえ、提案された活動の持つ意味を理解すること、あるいは、あらゆるステークホルダーの視点から見てバランスの取れた見解を得ることは、必ずしも簡単ではない。他に比べて主張が激しく、組織的な活動をしているステークホルダーもいるからである。つまり、新しい戦略や製品開発は、なかなか「良い」か「悪い」かで明確に選択できるものではない。

図5：CEOはビジネスには利益以上のものがあると考えている

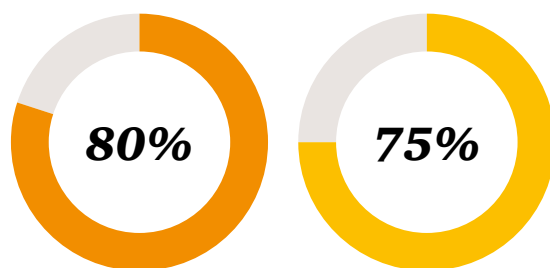


投資家、顧客、従業員のニーズを超えた社会のニーズを満たし、将来世代の利益を守ることが重要であると考えている

ビジネスの目的は全てのステークホルダーの利益のバランスを取ることであると思う

対象：全回答者 (1,344名)
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

図6：CEOは明白な影響があることを認識している



環境への影響を測定し、軽減することが重要であると考えている

応分の税負担を担っていると見なされることが大事だと思う

対象：全回答者 (1,344名)
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

私たちは、トータルインパクトアプローチで経営上の意思決定を行うことによって、企業に必要とされている包括的思考が得られると考えている。現行の考え方や現時点で利用可能な方法を見直し、クライアントや学識経験者と協力する中で、当社はTotal Impact Measurement and Management (TIMM)という手法を開発した¹¹。社会、環境、税金、経済のインパクトを価値評価することによって、企業は自社の戦略や投資判断によるトータルインパクトを比較し、トレードオフを管理することができる。

74%

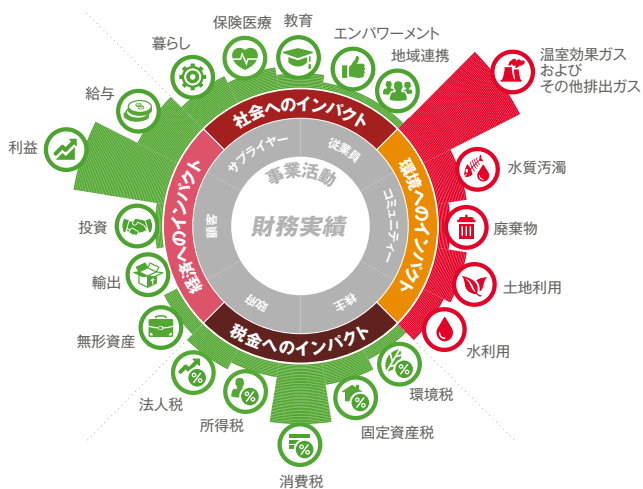
のCEOがトータルインパクト（財務面および非財務面を合わせた総合的な影響）を測定し、報告することが長期的な成功につながると考えている

Total Impact Measurement and Management (TIMM) — 企業の意思決定のための革新的なフレームワーク

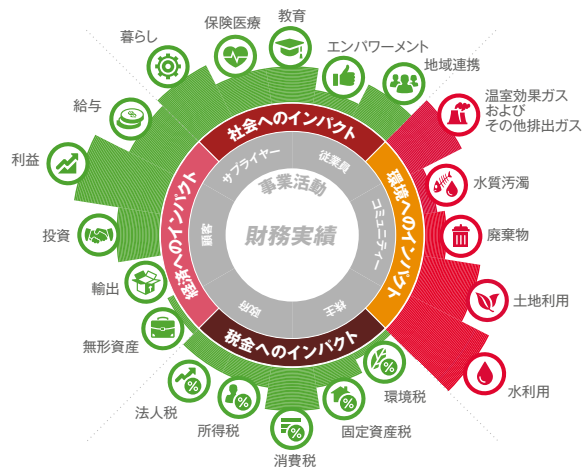
意思決定者は、TIMMを活用することによって、自社の事業活動の社会、税金、環境、経済のインパクトをより深く理解することができる。もちろんこれは、利益を上げながらの話である。経営陣は、定量化されたデータを使って戦略や投資に関する選択肢を比較し、彼らの下す決定や選択のトータルインパクトを評価することができる。このフレームワークを活用することで、企業経営者は、堅実な事業判断ができるようになるとともに、どの決定がどのステークホルダーに影響を及ぼすか、その理由も含めてより明確に理解できるようになる。このトータルインパクトアプローチを用いることで、自社の生み出すインパクトを一目で把握し、代替戦略とのトレードオフも見えて取ることができる。つまり全てのステークホルダーにとっての最適な意思決定を下すことができるのである。

例：貴社がビール醸造会社で、大麦を輸入するか国内で栽培するかという選択肢があるとする。どちらがより良い選択か決めるのは複雑な問題である。しかし、それぞれの選択肢を選んだ場合のインパクトが定量化され、トレードオフがわかるように示されれば、適切な人々と適切な話し合いをして、最適な意思決定を行える可能性が高まるだろう。

選択肢1：大麦の輸入



選択肢2：国内での栽培・調達



出典：PwC
© 2013. PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved.

11 詳細についてはPwCウェブサイト (pwc.com/totalimpact) 参照。

トータルインパクトに関する産業界の視点

私たちは、もはや株主だけが誰もが認める支配者ではなく、財務実績だけが成功の尺度ではなく、今すぐに何かを得ることだけが成功ではないと考えている。

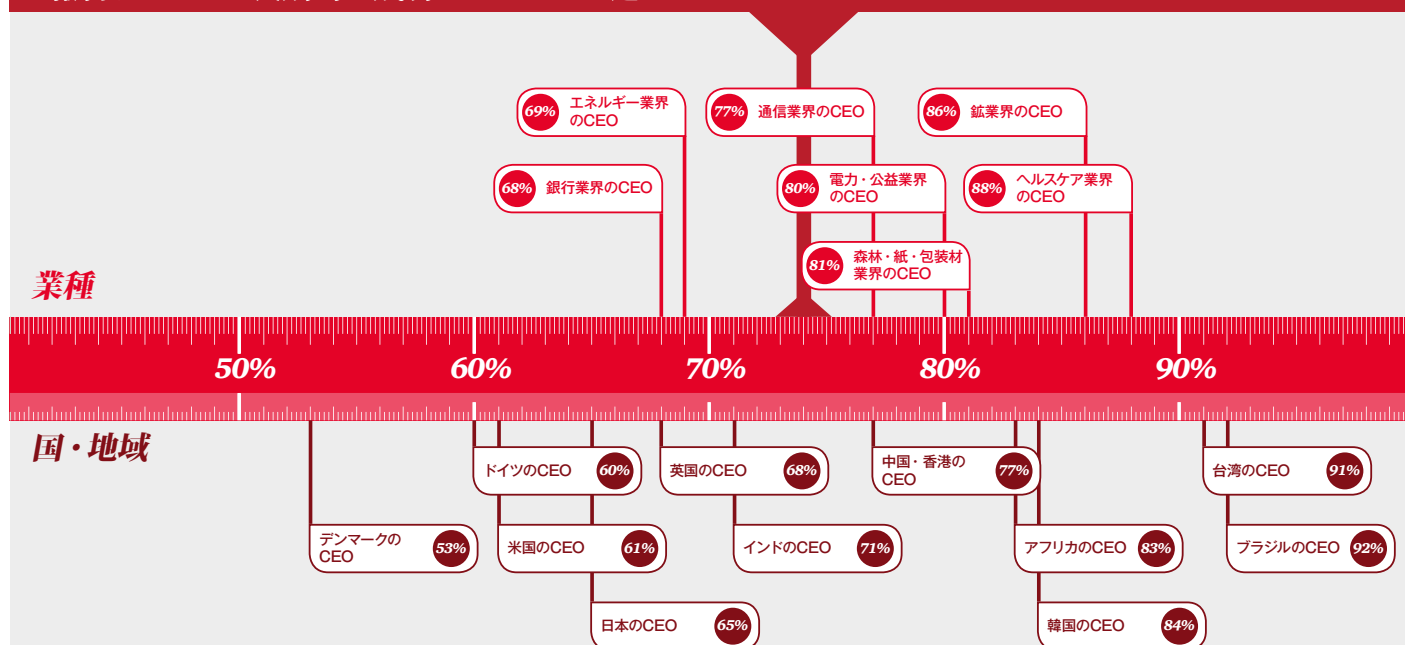
各業界および各国で、より多くのCEOが環境問題の圧力やステークホルダーによる監視が強まっていると感じており、ゆえに変化が必要であると考えている。その変化とは、企業活動の実績の測定や報告の対象を変えるということなのか、それとも企業活動が環境に与えるインパクトを変えるということなのか。

下図は、CEOがどの程度トータルインパクト（財務面および非財務面を合わせた総合的な影響）を測定・報告することが長期的な成功につながると考えているかを示している。この考え方に賛成するCEOの割合は、ヘルスケア業界で最も高く、銀行業界で最も低くなっている。近年発生した金融危機や、西欧諸国の銀行業界に対する不信感の高まりを踏まえると、銀行業界は重要な好機を見逃していると考えられるかもしれない。興味深いのは、国によってCEOの見解が大きく異なることである。ブラジルではCEOの92%がトータルインパクトを理解することが長期的な成功につながると考えているのに対し、デンマークでは半数強程度しかいない。実際、西欧諸国は他の国・地域に比べて、この考え方に賛成するCEOの割合が低い。

環境へのインパクトだけに絞って見てみると、CEOの80%が環境へのインパクトを測定し、その軽減に取り組むことが重要であると考えている。森林・製紙・包装材業界に限るとその割合は92%、化学業界では91%に上昇する。つまり環境へのインパクトについては、多くのCEOがそのインパクトの測定・報告が重要であるという考え方に賛成している。

税金へのインパクトを見てみると、CEOの75%が応分の税負担を担っていると見られることが重要であると考えている。この考え方に賛成するCEOの割合は、鉱業界（95%）と銀行業界（86%）で飛びぬけて高くなっているが、一方で、最も低かった電力・公益事業界ではわずか65%にとどまっている。

74%のCEOがトータルインパクト（財務面および非財務面を合わせた総合的な影響）を測定し、報告することが長期的な成功につながると述べている



対象：全回答者（1,344名）
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

サステナビリティ— 企業は変化に対応する 備えができていますか

「信頼を生み出すことがなぜ重要なのか。なぜなら、信頼すればこそ、人々はより長く働き、製品を買い、お金を貸してくれ、そして、その結果、企業として成功を収めることができるからだ。」

Badr Jafar,
Managing Director,
Crescent Group

サステナビリティは、単に、エネルギー効率のいい電球に付け替えたり、リサイクルに取り組んだりすることだけではない。事業戦略の核をなすものであり、事業を長期的に持続させるものである。そしてサステナビリティ・CSR部門の枠を超えて、研究開発、調達、財務、リスク管理、技術開発、インベスターリレーション、人事、戦略立案部門にも関係するものである。

この点を取り違えると多大な悪影響をもたらされることになる。それは、顧客の反応や評判への影響にとどまるものではなく、以下の問題に関わるものである。

- * **誰が自社の保険を引き受けるのか：**Swiss Reは2012年、サステナビリティと企業責任に関して、Swiss Reが要求する基準が満たされなかったという理由で、23社に対して今後の新たな取引を停止した¹²。
- * **誰が自社に投資するのか：**プライベートエクイティの71%が、株式取得にあたってのデューデリジェンスに環境・社会・ガバナンス（ESG）を含めている¹³。
- * **誰が自社をサプライチェーンの一員としてくれるか：**IKEAは2012年、同社が定める行動規範「Iway」の遵守を怠ったという理由で、70社のサプライヤーと取引を停止した。問題が

あると指摘された主な遵守要件は、労働時間および残業時間、安全指導、保管、廃棄物の運搬および取り扱い、賃金、避難経路および非常口の整備などに関するものであった¹⁴。

顧客、サプライヤー、従業員、政府、社会の企業に対する期待は日々変化している。誰もが事業を成功させたいと思っているが、しかしそれに費やす予算には制限がある。しかし、今日のビジネスモデルはこの変化に対応することができるだろうか。今後、どのように事業を進めていくのか、その在り方を変える必要に迫られるであろう。そして、地球上の限りある資源の中で、より多くの人々がより良い暮らしを求めらる中で、企業はその責務を果たすにあたり賢明でなければならず、先見の明を持たなければならない。こうした変化が企業経営の在り方にどのような根本的な変化をもたらすのか、もっと言えば、もたらすべきなのか、そして、企業とそのステークホルダーはどのような尺度で成功を測るのかを理解することが求められている。

自社の事業について考える：

サステナビリティはどのようにあなたの会社の戦略に組み込まれているだろうか？

あなたの会社のサステナビリティに関するリスクは特定され、モニターされ、積極的に管理されているだろうか？

あなたの会社のサプライヤーのサステナビリティに関する取り組みはあなたの会社の事業にどのようなインパクトを与えるだろうか？

12 出典：2012 Corporate Responsibility Report, Swiss Re

13 出典：PwC Putting a price on value 2013

14 出典：IKEA Group Sustainability Report 2012

http://www.ikea.com/ms/en_GB/pdf/sustainability_report/sustainability_report_2012.pdf

お問い合わせ先

本報告書の掲載内容についてのお問い合わせは、
普段ご利用いただいている当社窓口または下記まで
ご連絡ください。

あらた監査法人
03-3546-8450（代表）

三橋 優隆
パートナー
masataka.mitsuhashi@jp.pwc.com

磯貝 友紀
シニアマネージャー
yuki.isogai@jp.pwc.com

田原 英俊
マネージャー
hidetoshi.tahara@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000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の提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japan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（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、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、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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2014年3月に発行した『Business success beyond the short term: CEO perspectives on Sustainability』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/report.jhtml
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/ceo-survey/2014/sustainability-perspective.jhtml

日本語版発刊月：2014年11月 管理番号：M201405-5

©2014 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 for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.