

# コーポレートサステナビリティ

日本企業の長期的価値創造に向けて



# 目次

はじめに	1
コーポレートサステナビリティのスナップショット	2
第1章 企業が直面するメガトレンド	4
1.1 メガトレンドとは	
1.2 5つのメガトレンドと潜在的影響	
第2章 コーポレートサステナビリティ	8
2.1 Sustainable Development（持続可能な開発）と企業の役割	
2.2 企業とステークホルダーの関係の変化	
2.3 コーポレートサステナビリティとは	
コラム：NGOは日本企業をどう見ているか	16
第3章 日本企業のコーポレートサステナビリティ	18
3.1 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	
3.2 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	
3.3 日本企業から見た持続可能な開発目標	
コラム：レジリエントな組織への変革に向けて	26
おわりに	28



# はじめに

PwCでは、2016年7月よりコーポレートサステナビリティをテーマとしたレポートを発行しており、本書で3回目の発行となります。そしてこのレポートを通して、PwCはいわゆるCSRからコーポレートサステナビリティへの移行の重要性を説明してきました。では、日本企業のCSRからコーポレートサステナビリティへの移行は現在どの程度進んでいるのでしょうか。

2015年9月に採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に向けては、各国政府の努力だけではなく、民間企業の積極的な参画が重要であるといわれています。そして、日本経済団体連合会（経団連）は、人類社会発展の歴史における5番目の新しい社会の姿としてSociety 5.0を提唱しており、革新技术を最大限活用することにより経済発展と社会的課題の解決の両立する、つまりSDGsの達成に貢献することを標榜しています。日本において、民間企業が積極的にイニシアティブをとり、ビジネスを通じて中長期的な社会課題の解決に貢献することを目指す動きが出てきていることは、大変喜ばしいことであり、また日本企業の長期的な社会課題の捉え方が従来のCSRからコーポレートサステナビリティに移行していることが分かります。また、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が国連責任投資原則（UN PRI）へ署名して以降、日本におけるESG投資は急速に成長しており、このような投資家の変化も、企業の取り組みを大きく後押ししているのだと思います。

私たちは、こうしたコーポレートサステナビリティへの変化がどの程度進展しているのかを明らかにすることを目的に、一部上場企業に勤務する方々にアンケート調査を実施しました。そしてCSRやコーポレートサステナビリティについて、その認知レベルを把握するとともに、過去の同様の調査との比較を通じて、ここ数年の変化のトレンドや産業による違いについて考察しています。

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とPwCは考えています。そして長期的な社会の変革の中で、グローバル企業にはコーポレートサステナビリティのアプローチを取ることが求められています。本書が、皆様のコーポレートサステナビリティの実践の一助となることを祈念するとともに、本書の作成においてアンケートに回答いただいた企業の皆様に改めて感謝申し上げます。

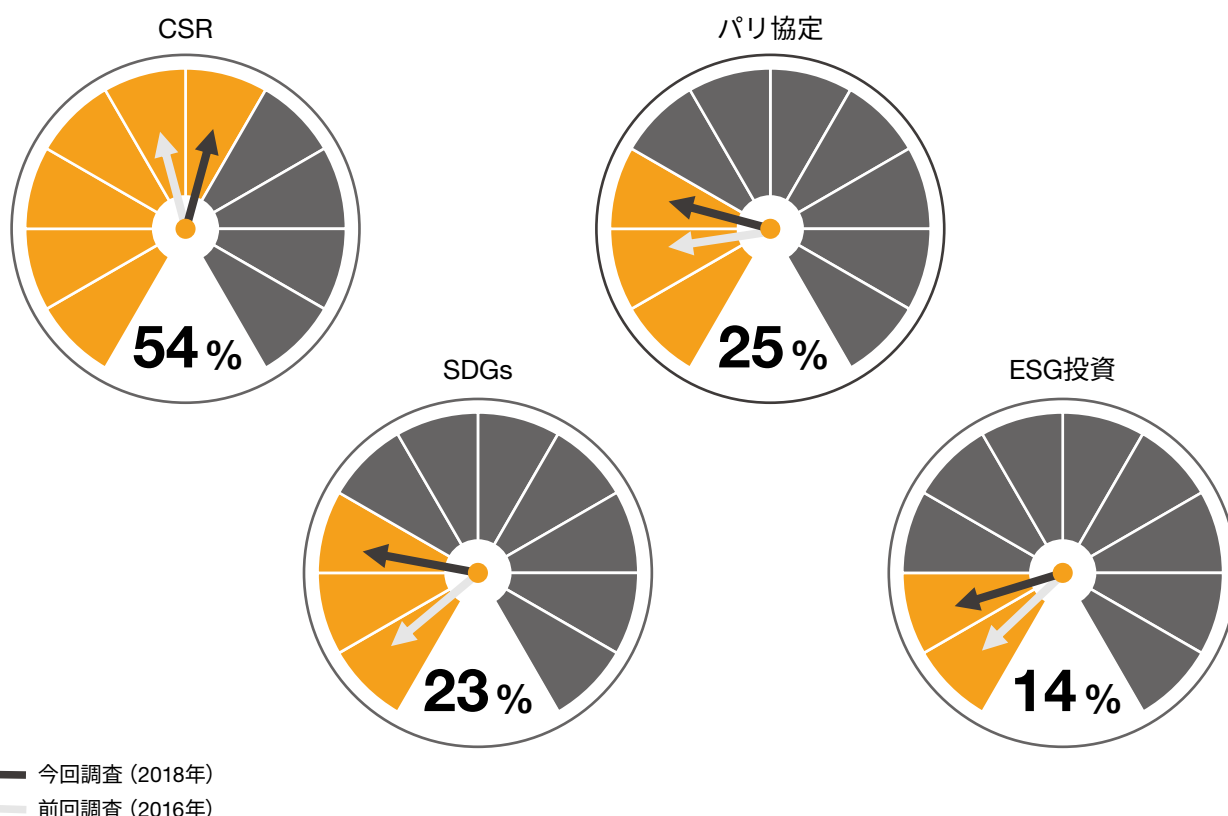


# コーポレートサステナビリティの スナップショット

## サステナビリティに関する認知レベル

過去2年で日本企業のサステナビリティに関する認知レベルは上昇している。  
特に持続可能な開発目標（SDGs）に対する認知レベルの上昇が著しい。

一部上場企業に勤務する方々へのオンライン調査により「人に説明できるだけ知っている」と回答した割合



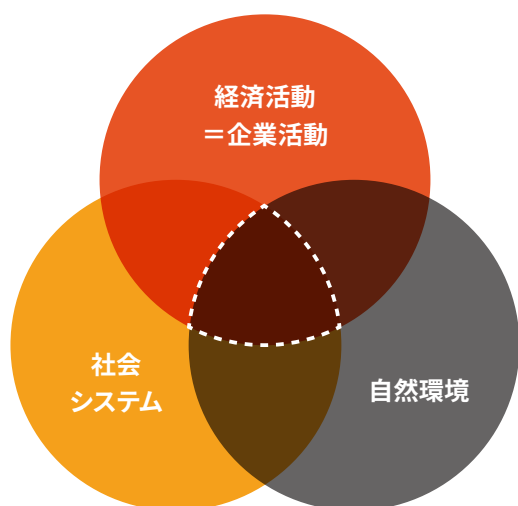


## 日本企業のサステナビリティとは？

日本企業にとってのサステナビリティはコーポレートガバナンスの強化や操業における環境負荷などが中心であり、第二世代のトリプルボトムライン型CSRから第三世代のコーポレートサステナビリティへの移行の途上にある。

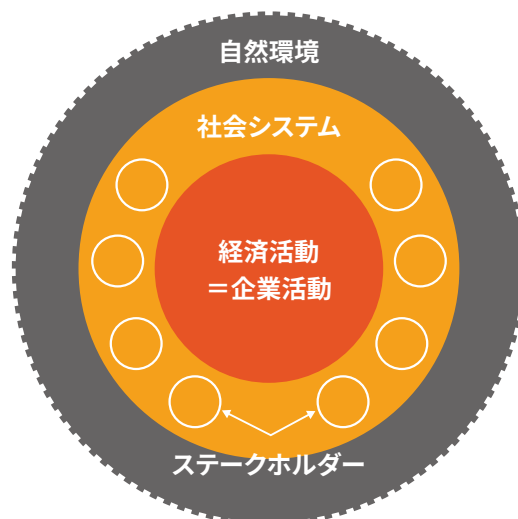
### 第二世代(1990年～2000年頃) 「トリプルボトムライン型CSR」

- ・効率的な操業
- ・説明責任
- ・積極的な情報開示



### 第三世代(2000年代～) 「コーポレートサステナビリティ」

- ・長期的な思考
- ・ステークホルダーマネジメント
- ・課題解決型革新



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。

# 第1章 企業が直面するメガトレンド

## 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の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今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。

## 1-2 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であろうか。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：

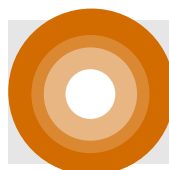
米国の未来学者John Naisbitt（ジョン ネズビッツ）が1982年に出版した自身の著書『Megatrends』で提唱した考え方である。PwCでは、メガトレンドを「世界の在り方を形作るほどの力を持った経済のマクロな動き」と捉えている。メガトレンドは、事実を基に認識され、多くの場合は実証データの裏付けがある。

図1-1：5つのメガトレンド



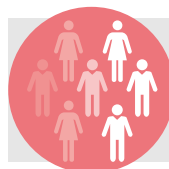
### 急速な都市化の進行

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1,000万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須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。

## 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1-2：2030年の都市人口の割合

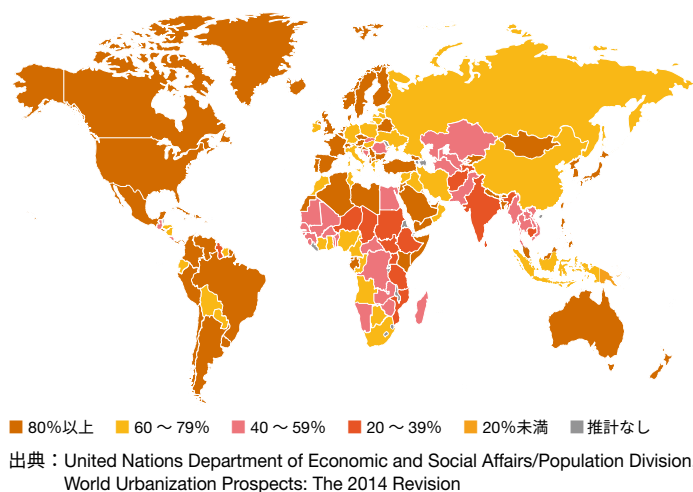
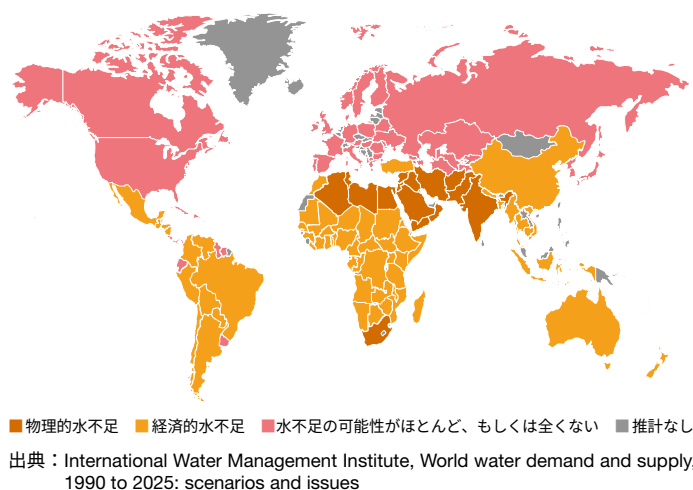


図1-3：2025年に予想される水不足



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

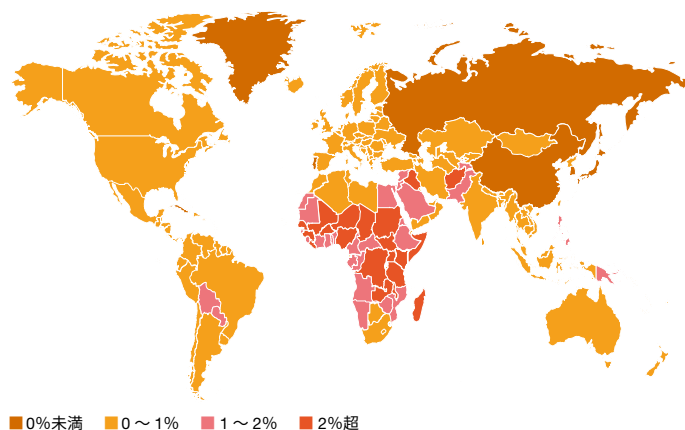
### メガトレンド3： 人口構造の変化

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。加えて経済格差が広がり、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。

### メガトレンド4： 世界の経済力のシフト

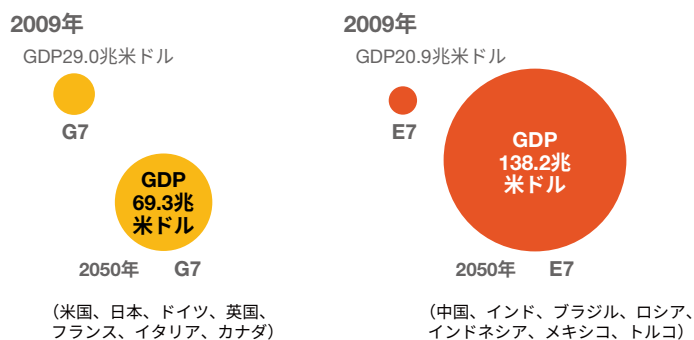
西側経済が世界を席巻したのは比較的新しい現象であり、経済の中心地が変わりつつある現在の状況は一種のリバランスだと考えられる。この背景には、人口増加が著しい途上国の経済発展に加え、それらの国における高等教育を受ける人の割合も影響しているだろう。例えば、E7（主要新興7カ国）における学位取得者はG7の3倍に上る<sup>6</sup>と試算されている。高い教育を受けた途上国出身の若者たちは、自国の経済成長をさらに後押しすることになるだろう。また、E7間の貿易は、G7間の貿易の5倍のスピードで拡大<sup>7</sup>しており、現在の先進国の存在感は薄れていく一方である。大多数のグローバル企業では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1-4：2010年～2050年の年間人口増加率（中位推計）



出典：Pew Research Center, The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050

図1-5：G7とE7の購買力平価GDP（米ドル）



出典：PwC による分析（PwC Analysis）

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)



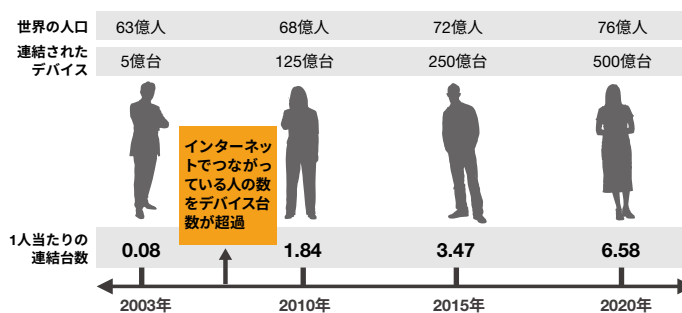
## メガトレンド5： テクノロジーの進歩

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いる。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か、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。

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、これまでになかった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いうまでもないが、テクノロジー開発・普及の中心地が引き続き日本を含む20世紀の先進国大手企業であ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の経済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るだろう。

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



出典：Cisco Internet Business Solutions Group, The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything April 2011

## 第2章 コーポレートサステナビリティ

### 2.1 Sustainable Development (持続可能な開発)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2-1：持続可能な開発と企業の役割の変遷〕。

#### 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、土壌汚染や騒音など、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に関する経済人会議（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）設立へと繋がる。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、省エネルギーや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3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。

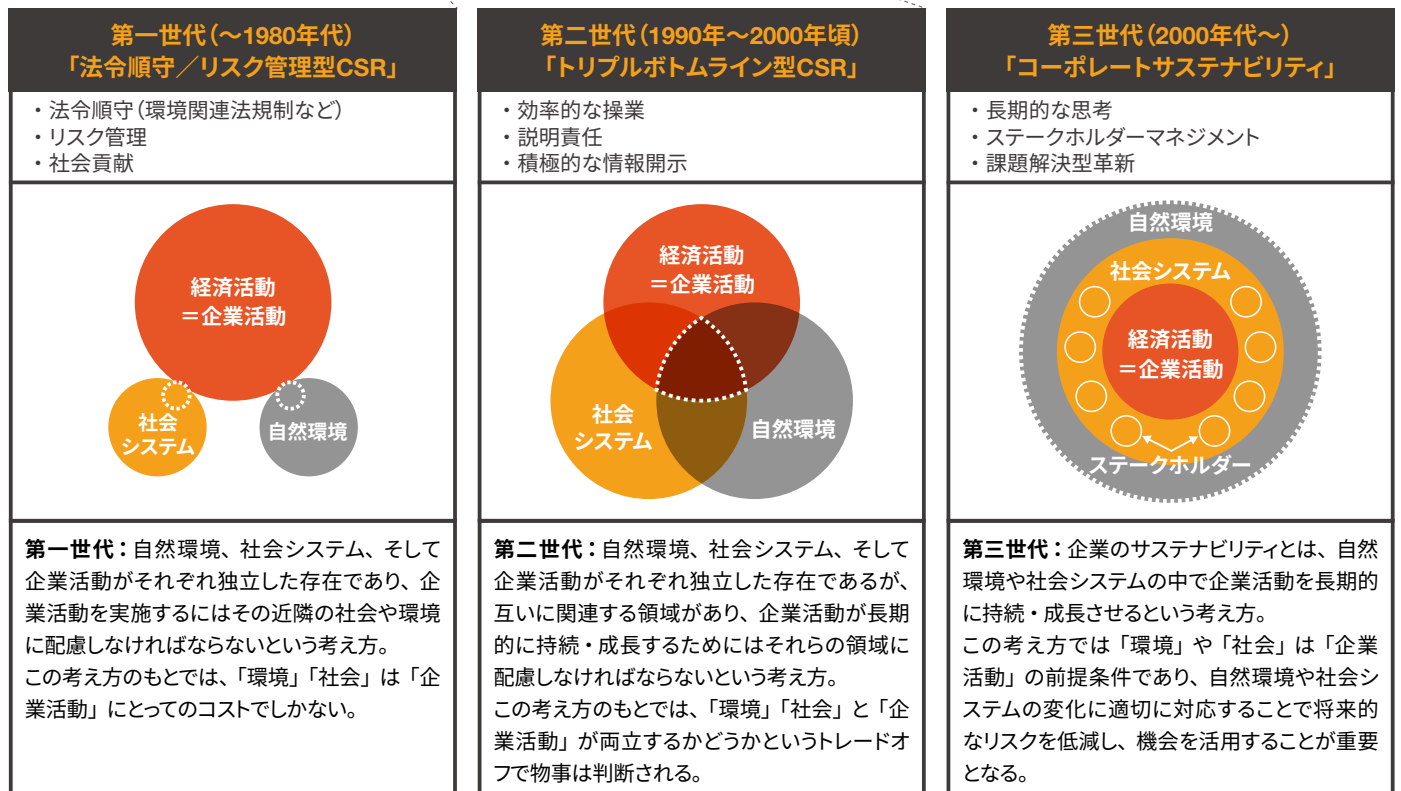
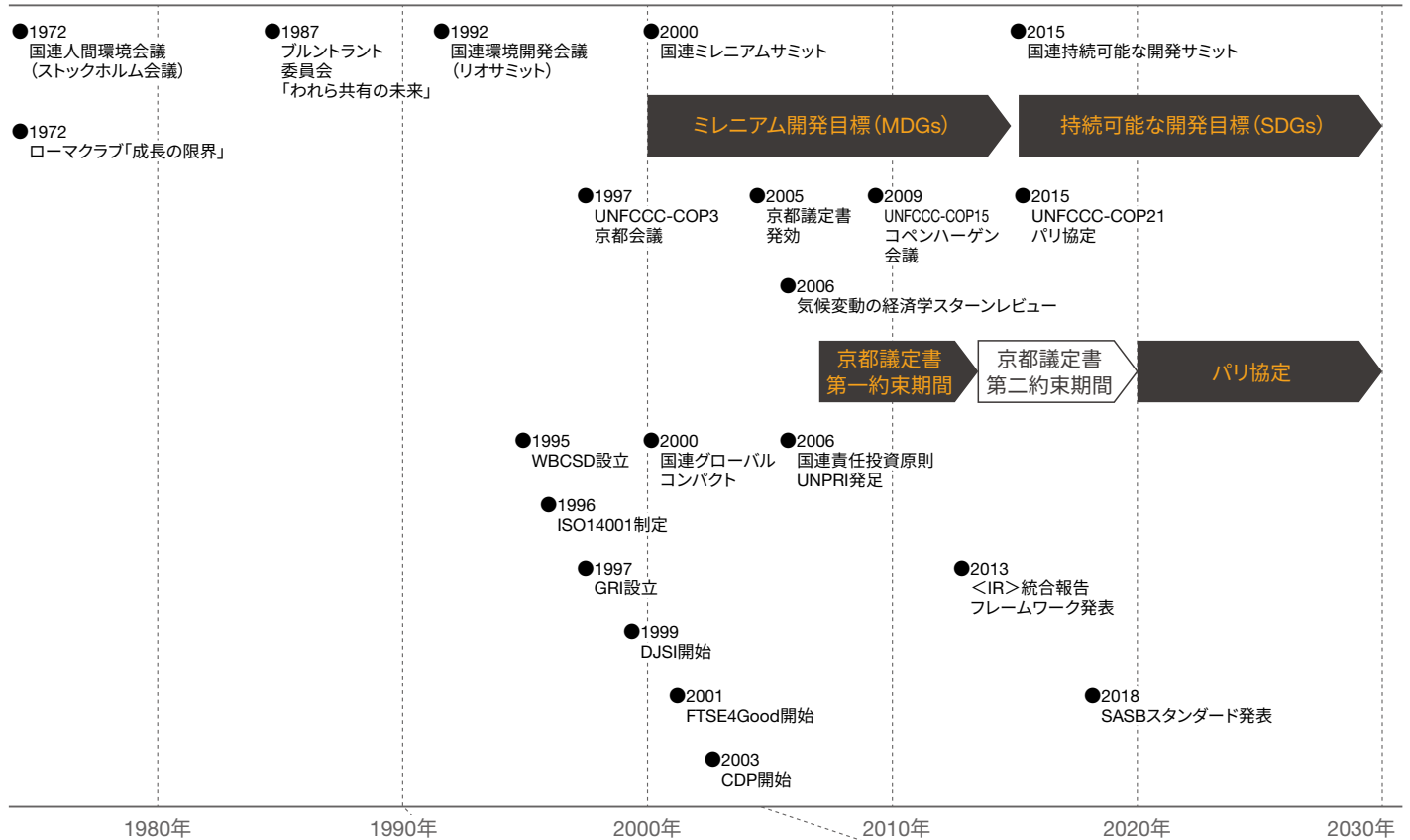
#### 持続可能な開発（Sustainable Development）：

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」、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

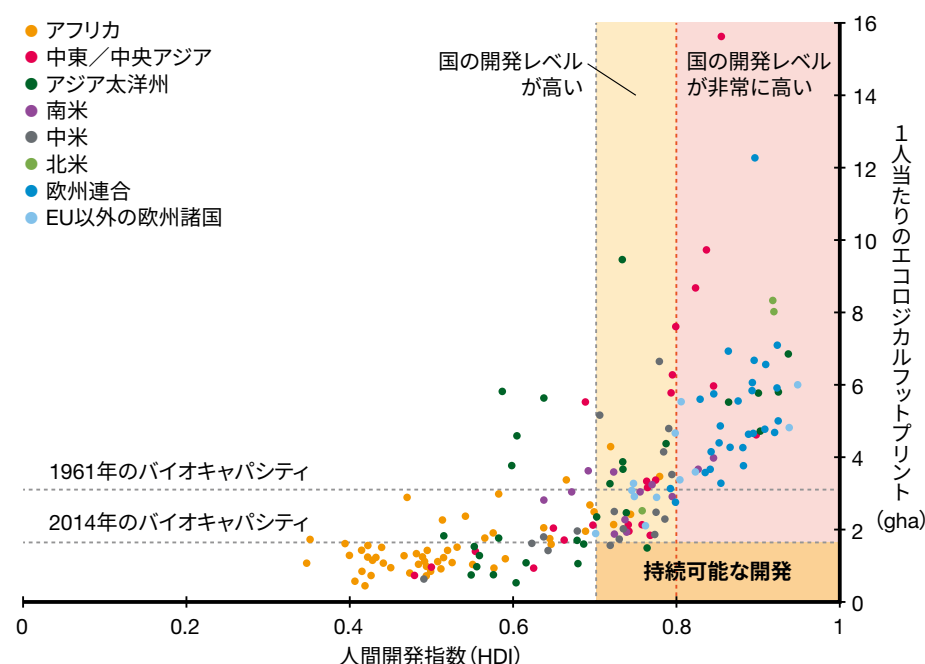
2000年、国連ミレニアムサミットにおいて21世紀の国際社会の目標としてミレニアム宣言が採択され、それ以前に議論されていた国際開発における目標なども統合した一つの枠組みとしてミレニアム開発目標（MDGs）が発表される。またほぼ同時期に持続可能で責任あるビジネスを実践するイニシアティブとして国連グローバルコンパクト（UNGC）が発足し、企業活動と国連の設定する目標の関係はより密接なものとなる。つまり、地球環境問題の解決や持続可能な開発において、企業活動がそれらの課題解決にどのように貢献できるかという視点が重要になっていく。

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12月には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℃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、パリ協定における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、限られた自然資本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2-2：世界各国の開発レベルと環境への依存度の関係〕。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2-2：世界各国の開発レベルと環境への依存度の関係



#### 解説

この図は世界各国の開発レベルと自然環境への依存度の関係を示したものであり、横軸は国連開発計画が発表している各国の人間開発指標（Human Development Index: HDI）、縦軸はグローバル・フットプリント・ネットワークが発表している各国のエコロジカルフットプリントである。エコロジカルフットプリントとは人間の活動によって自然環境に与えるインパクトを、消費される資源や排出される廃棄物の浄化に必要な面積として数値化したものである。生活を維持するのに必要な1人当たりの陸地および水域の面積をグローバルヘクタール（gha）として表す。またバイオキャパシティ（環境収容力）は地球環境が本来持っている資源生産力および廃棄物浄化力を世界人口で割ったものであり、エコロジカルフットプリントがバイオキャパシティ以下であればその国は持続可能であると考えられる。つまりエコロジカルフットプリントがバイオキャパシティ以下かつ人間開発指標が高い国は、持続可能な開発ができているといえる。

#### 出典

横軸：国連開発計画、人間開発レポート 2016（2014年時点の人間開発指数）  
縦軸：グローバル・フットプリント・ネットワーク、国家フットプリント会計 2018（2014年時点のエコロジカルフットプリント）



## 持続可能な開発目標（SDGs）：

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）の後継であり、2030年に向けた持続可能な開発のための諸目標で、17の目標と169のターゲットから構成される。以下17の目標はグローバルゴールズと呼ばれる。





## 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き、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した。さらに2006年には国連責任投資原則（UNPRI）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。2019年6月時点でUNPRIに署名した金融機関は2,200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/ESG格付けも100を超えるといわれている。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2-3：企業のサステナビリティと投資価値の関係]。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になるものと思われる。

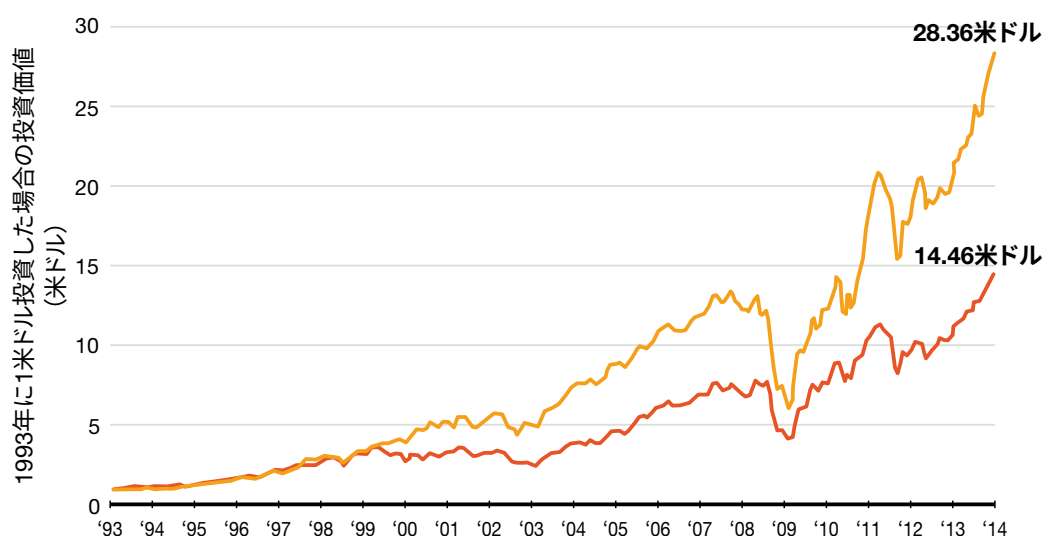
### 責任投資：

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／ESG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である。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.

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

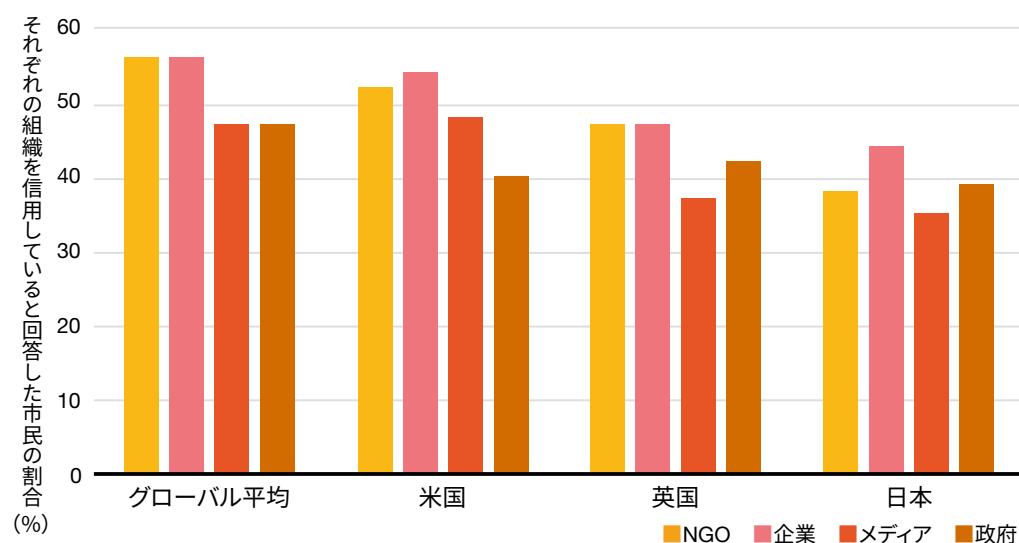


## NGO／市民団体

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いわれているが、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った。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対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く。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の発言力強化に拍車をかけている。

世界中の約7,000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6,000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持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、企業やメディアと同等またはそれ以上にNGOは社会から信用されているからである〔図2-4：社会はどの組織を信用しているか〕。

図2-4：社会はどの組織を信用しているか



出典：Edelman(2019) Edelman Trust Barometer

2 Sigwatch (2015) Energy campaigning after COP21

## インフルエンサーの台頭

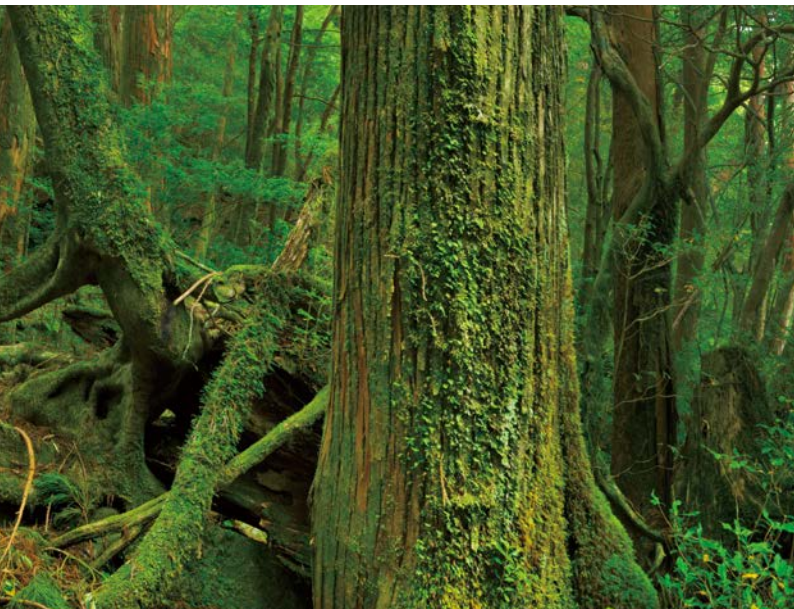
サステナビリティ格付けの評価機関やNGOは企業と直接的な利害関係にあるわけではない。つまりこれらの人たちは中長期的な視点から、企業の直接的なステークホルダーの行動に影響を与えているのであり、インフルエンサーと捉えることができる〔図2-5：企業とステークホルダーの関係〕。そしてこのようなインフルエンサーが間接的に企業に与えるインパクトはますます大きくなってきている中で、特にグローバル企業においては自社にとって重要なステークホルダー、そしてステークホルダーに影響を与えるインフルエンサーは誰なのかを特定した上で、それぞれの特性に合ったステークホルダーマネジメントを施すことが今こそ求められているのであ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



図2-5：企業とステークホルダーの関係



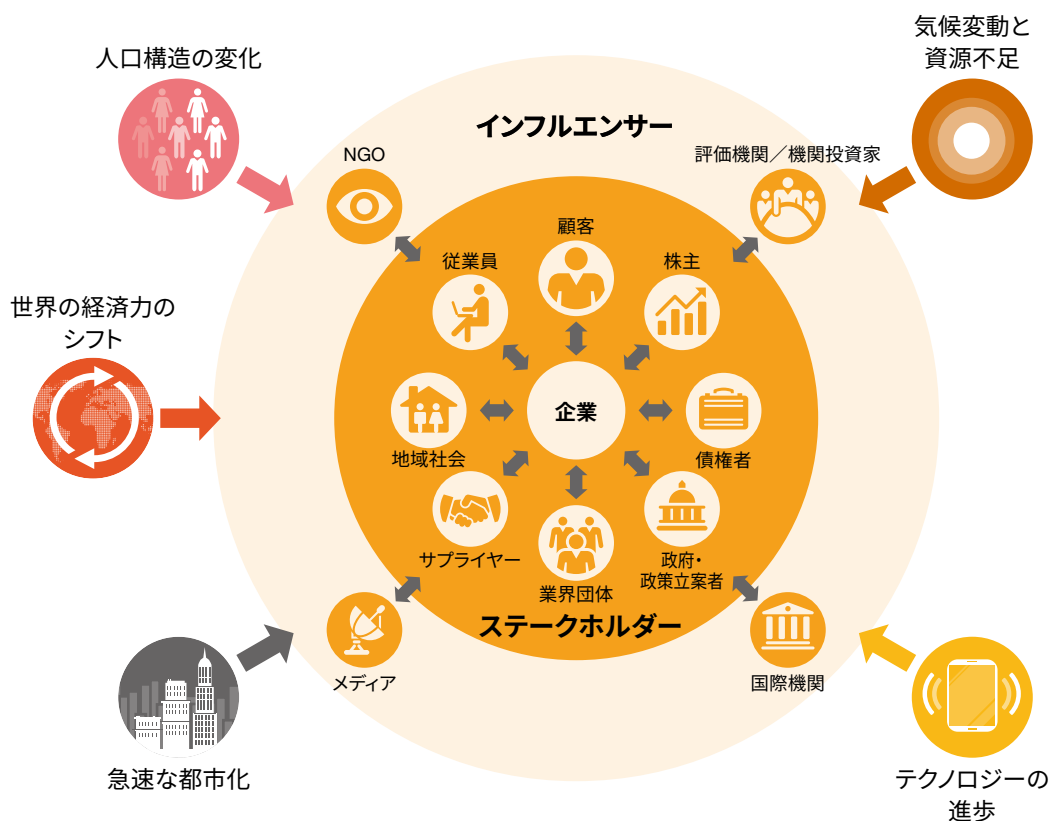
出典：PwC



## 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、人口動態の変化、世界の経済力のシフト、気候変動と資源枯渇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、通常の意味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



日本においてはこれまでNGOの活動が活発でなかったため、日本企業は、欧米の競合他社がNGOから受けるような批判を避けることができた。しかし、英国Sigwatch社の創設者であるRobert Blood氏によると、西側諸国のNGOが、グローバルな金融機関を介して自らの影響力を世界中で発揮する方法を見つけ出したことにより、日本企業も今後は変わらざるを得ないとのことである。

2018年夏、英国最大の資産運用会社リーガル・アンド・ゼネラル（L&G）は、複数の日本企業を含むグローバル企業数社を67億ドルのフューチャー・ワールド・インデックス・ファンドから除外すると発表した。さらに、現在も株式を保有しているファンドに対しては、それらの企業の取締役の再選に反対票を投じるよう指示した。L&Gは、これらの企業は気候変動リスクに対応するための一貫した行動を見せていないと捉えている。

このL&Gのイニシアティブに多くの企業がショックを受けたと伝えられている。しかしL&Gが過去1年にわたって、主要企業の経営陣に対して、気候変動対応への方針を問うていたことを鑑みると、L&Gの行動はそれほど驚くべきことではない。なぜならば、欧米のNGOは過去10年以上にわたって、グローバルな金融機関に対して石炭やオイルサンドなどからのダイベストメントを求めていたからである。当然のことながら、欧米の金融機関がダイベストメントを始めたならば、自らの投資先がどこに所在するかを問わず、その投資先の投資方針を評価することになる。

石炭に資金を供給している日本の金融機関に対する圧力は弱まっていない。2018年9月には、気候変動に関する世界有数のアクショングループである350.orgの日本支部が、新增設の石炭火力プロジェクトへ出資する企業上位20社への融資や引受の60%以上を日本の大手金融機関が提供していると発表した。また、日本の大手保険会社のいくつかも同様であるとした。

一方、米国では、気候変動という考えに敵対的で公式には「石炭にやさしい」政治環境下であるにもかかわらず、大手銀行のうち6行が石炭からのダイベストメントを発表している。欧州の大手銀行や大手保険会社・再保険会社の多くも同様である。

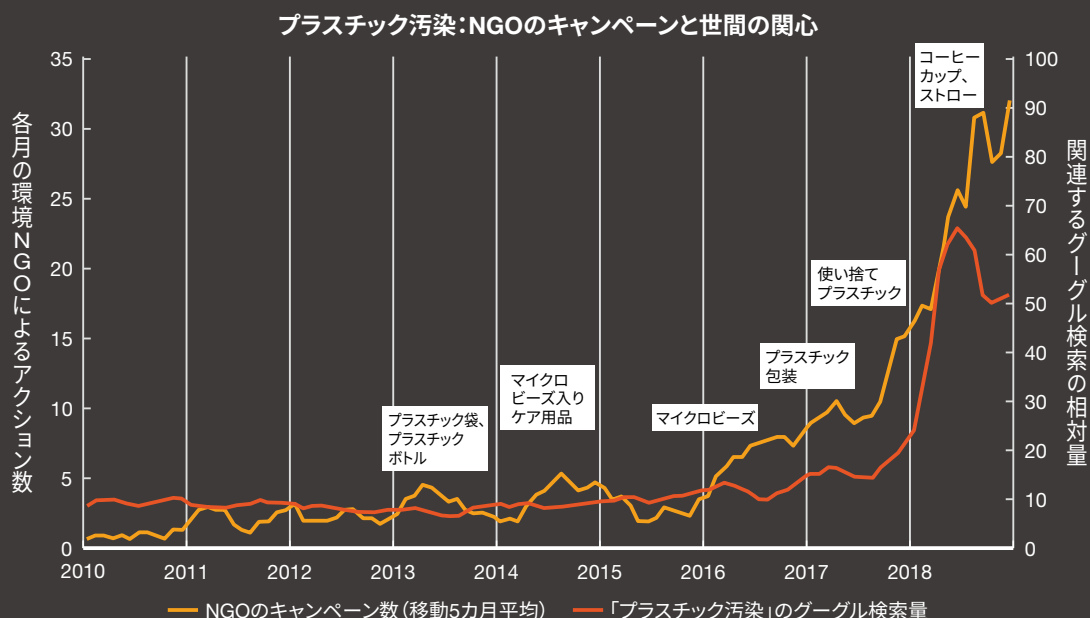
その理由は、世界的に有名な熟練した環境NGOが、米国の大学基金や年金基金、その基金の受託者や投資顧問を対象に、その方針を変更するためのキャンペーンを大々的に実施し、注目を集めていることに起因する。これらのキャンペーンは、1980年代に南アフリカのアパルトヘイト撤廃を目的とした投資撤退キャンペーンをモデルとしている。これは南アフリカ政府と取引のある企業への投資を行わないよう働きかけることによって、南アフリカの経済を弱体化させようというものであった。これについては議論の余地はあるものの、ビジネスへの直接的な影響は大きくなかったかもしれないが、米国において南アフリカを投資対象から排除することには一定の役割を果たしたものと考えられる。

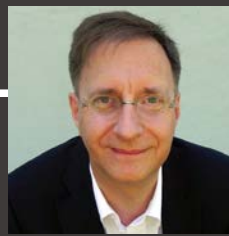
これが、米国で生まれ、英国の金融機関によって導入された政策が、地球の裏側にある日本の企業に影響を及ぼす可能性のある経路である。

多くのグローバル企業を不安にさせたグローバルなNGOのキャンペーンの波は脱石炭の問題のみに留まる可能性は低い。欧米のNGOは、気候変動対策に関わるダイベストメントのムーブメントから、彼らの活動に賛同する金融機関の存在が、キャンペーンを発展させるための非常に効果的な方法であることを既に学んでいる。

図表1

NGOのキャンペーンがプラスチックに対する世間の関心と呼んだが、実際に効果が現れるまでには数年かかった。





**Robert Blood**  
SIGWATCH  
Founder and managing director

これまでSRI（社会的責任投資）やエシカルファンドだけが、政策に関わる問題についてNGOと協力することに関心を持っていた。しかし、最近では、メインストリームの金融機関も関心を持っている。これは、特に金融機関自らの資金に関して、人権や先住民族の権利のような目に見えないリスクをより深刻に捉えるよう、政策立案者や顧客からプレッシャーがかかっていることが一因である。2008年の金融危機もまた大きな契機となっていることに疑いの余地はない。当時、多くの銀行は、政治的な後ろ盾を突然失い、その深刻なレピュテーションの低下に対処する必要性を感じていた。そして彼らにとっては、ESG（環境・社会・ガバナンス）方針を強化し、NGOとの関係を強めることが、それを解決する方法であった。

人権や先住民族の権利だけでなく、環境問題への対応、労働基準、さらにはアニマルウェルフェアといった幅広いサステナビリティの問題が、NGOやその他のステークホルダーからの圧力の下で、グローバルな金融機関にとってますます重要になるであろう。そして彼らにはより広範なサステナビリティに関する方針や基準の策定が求められるであろう。また脱石炭の問題と同様に、そのような動きは、これらの金融機関が投資する企業や業界に大きな影響を与えるだろう。

その良い例が、プラスチック汚染の問題である。3年ほど前までは、世間の関心は非常に低く、少なくとも政治的に問題にはなっていなかった。しかし、今日、プラスチック汚染の問題は、社会の大きな関心事となっており、メディアで盛んに報道されている。その結果、政府にはプラスチック廃棄物に関する法令を策定することが求められ、企業には使い捨てやパッケージに関するプラスチックの方針を見直すよう求められている。図表1は、Greenpeace、Friends of the Earth、WWFなどを含む世界中の環境NGOのプラスチック汚染に関するキャンペーン活動数を示している。これを見ると明らかとなり、2017年半ば以降（Google検索の相対量で測定）、

プラスチック問題が大々的に認知されるようになったことが分かる。

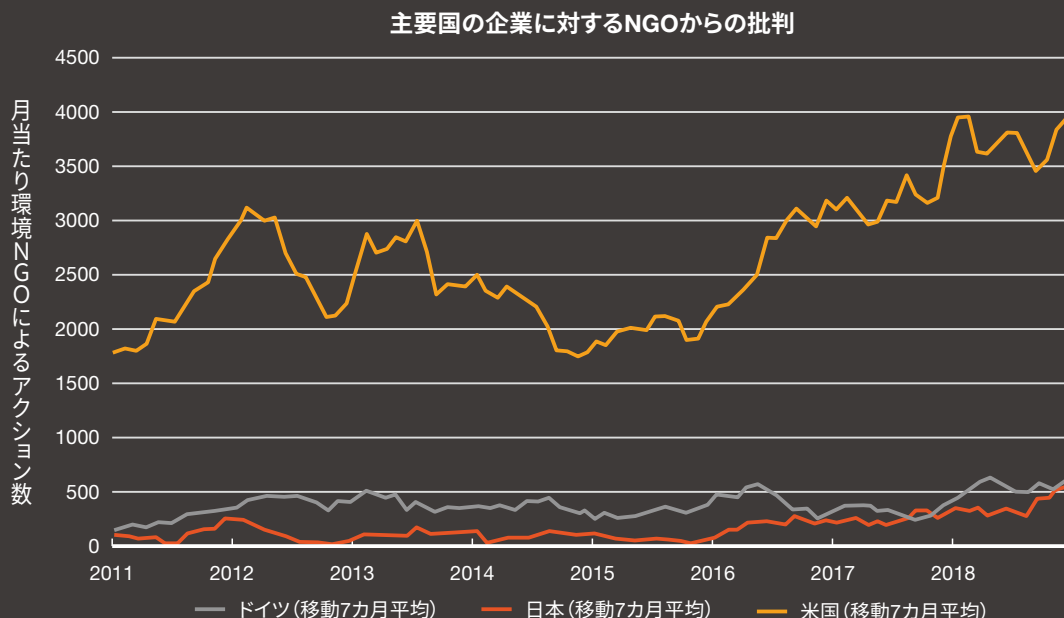
私たちは、他の問題についてもNGOのキャンペーンと、一般市民の意識の変化との間にも、同じような予測可能な関連性を見ている。例えば、シェールガス（破碎時の環境負荷）や食肉消費に伴う環境負荷などである。NGOが多くの問題提起を行い、これに関わる政治情勢の変化を起こしていることは間違いなく、現在では、この力は、彼らの方向性に賛同する金融機関を通じて、NGOの世界的な影響力へと結びついている。日本の企業、特にグローバルに存在感を持つブランドは、日本におけるNGO活動が活発でないことを理由に、既に世界中のライバルに変革を強いている問題に対処することを避けることはできない。

図表2は、過去数年間において、NGOが日本企業の方針や行動にどのような関心を寄せているかを示している。日本の大手企業に対する批判は、この3年間、着実に高まってきていることに留意する必要がある。今日では、同じような経済規模、かつ輸出依存型の経済であるドイツの大手企業に対する批判と同水準にある。しかし、ドイツ企業は欧州の環境保護主義の中心地で活動することを余儀なくされているのに対し、日本企業はそうした環境運動に悩まされることはめったにない。日本企業に対する批判がドイツ企業と同水準で高いのは、日本国外に拠点を置くNGOによるためである。

経済性・効率性と洗練されたスタイルを兼ね備えた芸術を作り出した日本は、こうした環境面での優れた取り組みを国外に伝えることが十分にできていない。NGOは鋭い批評家ではあるが、一方で地球環境にポジティブな行動を認めるのもまた早い。日本企業のほとんどが、そうした行動ができていないという点で日本ブランドを傷つけている。これは、グローバルに事業を展開している日本企業にとって憂慮すべきことである。

**図表2**

**企業に対するNGOからの批判は、米国や日本を中心に高まっている。**



## 第3章 日本企業のコーポレートサステナビリティ

### 3.1 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

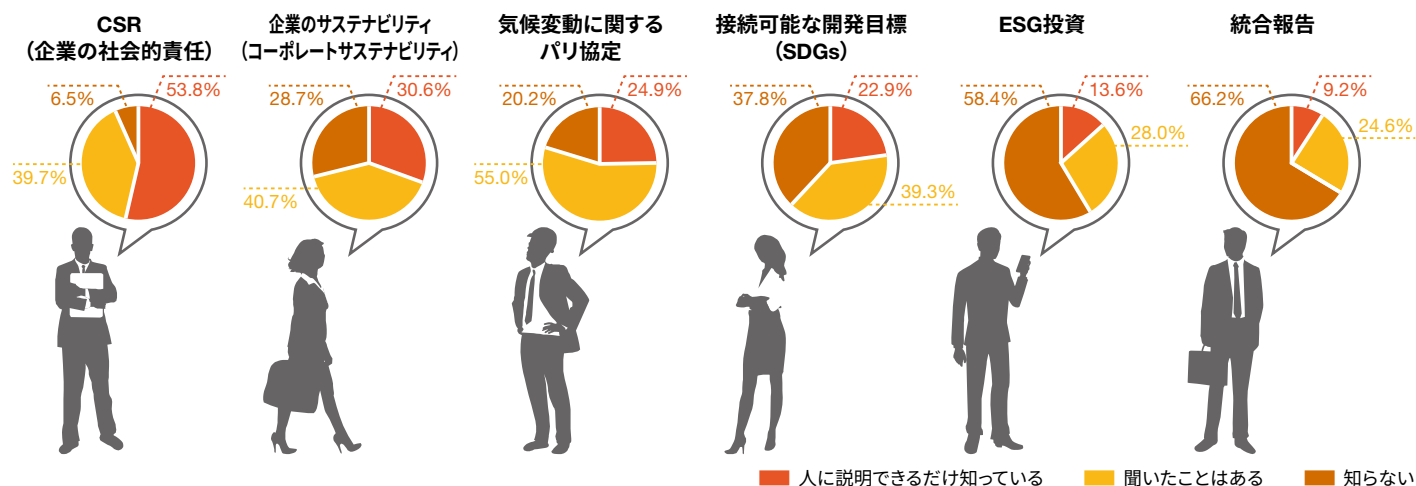
コーポレートサステナビリティとは、中長期的な社会の変化（メガトレンド）を踏まえて、戦略を立案し、行動をとり、パフォーマンスを測り、結果を発信し、フィードバックを踏まえ、改善や革新を行うことである。つまり、コーポレートサステナビリティの実践に向けてはその第一歩として、それに関連する中長期的な社会の変化やインフルエンサーの変化を理解することが極めて重要となる。それでは、コーポレートサステナビリティに関する重要な社会の変化として、2030年に向けた国際合意である「気候変動に関するパリ協定」や「持続可能な開発目標（SDGs）」、そしてこれらの国際合意の実現に向けて重要な役割を果たすであろう「ESG投資」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

PwCではこれらを確認する前に、2016年より一部上場企業に勤める人々がCSR（企業の社会的責任）やコーポレートサステナビリティをそもそもどの程度認識しているのかを調査している。2018年に実施したPwCの直近の調査では、CSRについては全体の半数超の人が「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95%に上ることが分かった。またコーポレートサステナビリティについてはCSRほど認知されていないものの、「人に説明できるだけ知っている」および「聞いたことがある」と回答した人は7割に達しており、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レベルはかなり高いレベルにあることが明らかになった〔図3-1：日本企業におけるコーポレートサステナビリティ／CSRの認知レベル〕。ただし、この認知レベルは、年代および職階で大きな違いがあり、年代が高くなるほど、また職階が高くなるほど上昇する。例えば、部長クラスではCSRについては77%、コーポレートサステナビリティについても56%が人に説明だけ知っているのに対して、一般社員／係長クラスではそれぞれ41%、19%に留まっている。サステナビリティという長期的な課題について、将来の会社の運営を担う若い人、職階の低い人たちがより深い理解を深めることが、日本企業の課題といえるかもしれない。

では、コーポレートサステナビリティの推進におけるキーワードである「気候変動に関するパリ協定」「持続可能な開発目標（SDGs）」「ESG投資」「統合報告」に対する認知レベルはどうだろうか。CSRやコーポレートサステナビリティほどはまだ認知レベルは高くないものの、これらについては、2016年に実施した

図3-1：日本企業におけるコーポレートサステナビリティ／CSRの認知レベル



出典：PwC



前回調査より、認知レベルは大幅に上昇している。特に「持続可能な開発目標（SDGs）」と「ESG投資」については大幅に認知レベルが高まっており、前回調査ではそれぞれ54%、73%がこれらの言葉を知らないと回答していたが、今回の調査ではそれが38%、58%と大きく減少している [図3-2：前回調査との比較]。

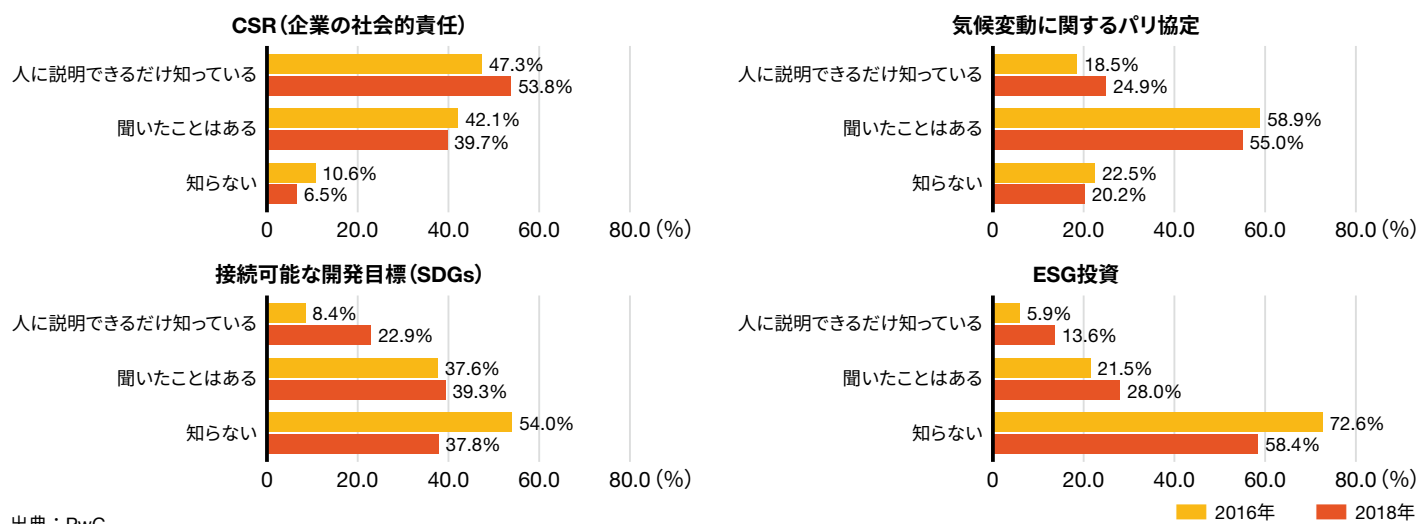
持続可能な開発目標（SDGs）については、2015年9月に採択されて以降、日本においては政府がSDGs推進本部を設立し、SDGs実施指針を制定するとともに、2018年からは毎年アクションプランを策定しており、国として積極的な対応を進めている。またそれに呼応するように産業界もSDGs実現に向けた活動を実施しており、特に日本経済団体連合会（経団連）が、革新技術を最大限活用することにより経済発展と社会的課題の解決の両立するコンセプト「Society 5.0」を提唱し、日本企業におけるSDGs達成に資する優良事例の共有などの活動を積極的に推進していることが、企業の中で働く人々のSDGsに対する認知を高めることに大きく貢献しているものと思われる。

隔年で発表される Global Sustainable Investment Reviewの最新の調査結果によると、日本におけるサステナブル／ESG投資の2016年から2018年の2年間における成長率は308%であり、全運

用資産に占めるサステナブル／ESG投資の割合も3.4%から18.3%に急増している<sup>1</sup>。これは2015年9月に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）による国連責任投資原則（UN PRI）への署名とその後のGPIFによるESG投資の拡大が大きく寄与しているものと考えられる。そしてこのような状況の中、日常的にESG投資に関する情報に接する機会が増えていることが、日本企業におけるESG投資に対する認知レベルの向上の要因であると思われる。

また今回の調査より、回答者が勤務する会社がサステナビリティレポート／統合報告を発行しているか、発行している場合はそれらを読んだことがあるかも合わせて調査しているが、回答者の7割が、会社がサステナビリティレポート／統合報告を発行していることを認識しており、そのうち8割の人がそれらのレポートを読んだことがあるとのことである。これらのレポートも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に対する理解を深めることに役立っているかもしれない。

図3-2：前回調査との比較



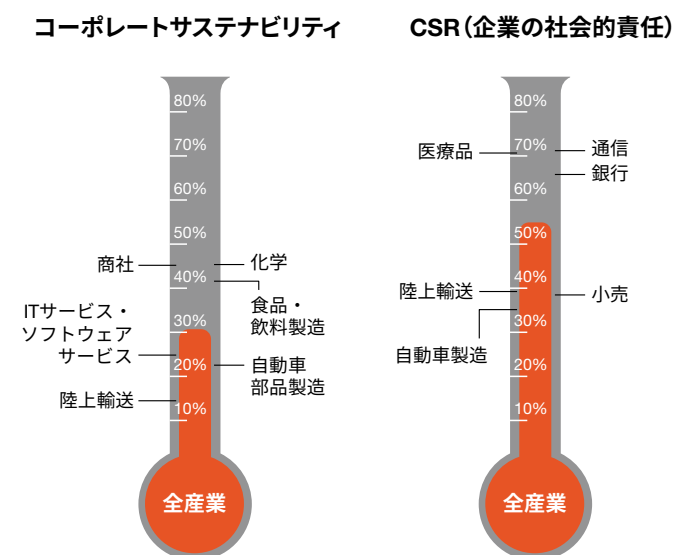
<sup>1</sup> Global Sustainable Investment Alliance (2018), Global Sustainable Investment Review 2018

## 産業による違い

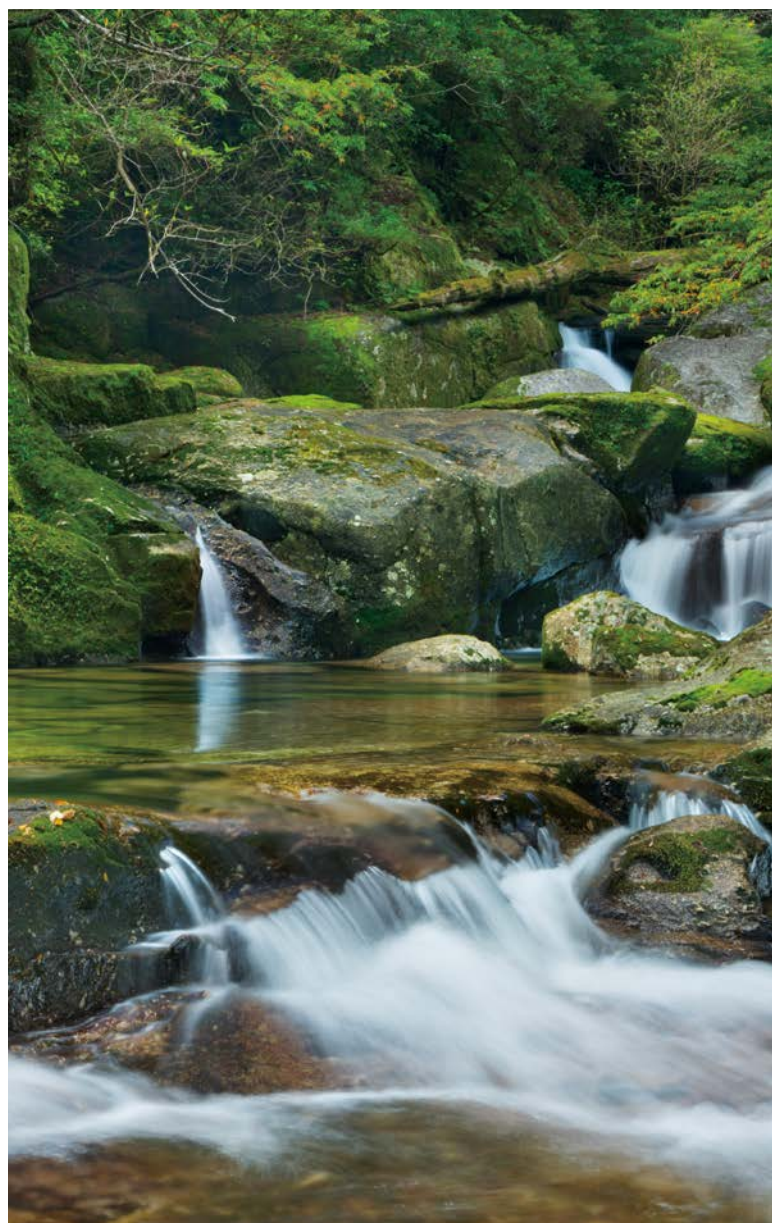
一部上場企業の人々の中でコーポレートサステナビリティ／CSRに対する認知レベルは高まってきているが、それは全ての産業に同じように起きているわけではない。例えば、CSRについては最も認知レベルの高い通信、医薬品においては7割超が「人に説明できるだけ知っている」と回答しているのに対し、陸上輸送、小売、自動車製造ではその割合が4割に満たない。またコーポレートサステナビリティについても最も認知レベルの高い化学、商社、食品・飲料製造においては4割超が「人に説明できるだけ知っている」と回答しているのに対し、最も認知レベルの低い陸上輸送では14%に留まっている〔図3-3：コーポレートサステナビリティ／CSRの認知に関する産業の違い〕。

またパリ協定、SDGs、ESG投資、統合報告などの個別のキーワードについても同様の傾向があり、化学、銀行、商社、各種金融サービス（ノンバンク、証券）における認知レベルが高い。一方で、全てのキーワードにおいて、陸上輸送、自動車製造、自動車部品製造における認知レベルが低い。特にこの2年間の変化に着目すると、認知レベルの低い産業についてはほぼ変化がないが、銀行や各種金融サービス（ノンバンク、証券）などの金融機関における認知レベルの上昇が著しい。前述のとおり、日本国内においてはESG投資が急伸しているが、それにより企業のサステナビリティの取り組みの進展における金融機関が果たす役割の重要性が増していることが、この調査結果から明らかになっている。

図3-3：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



### 3.2 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

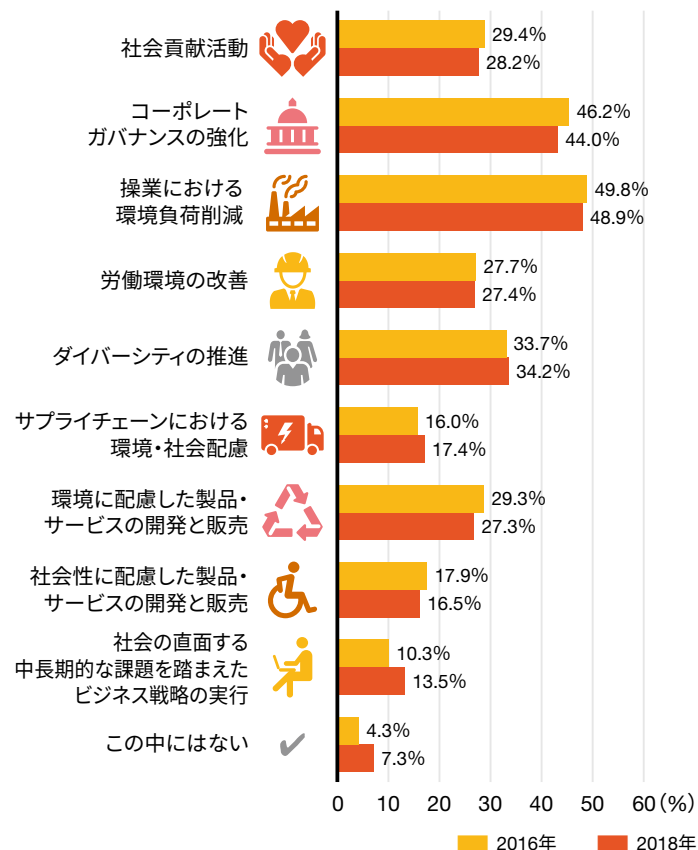
第2章でも述べたとおり、持続可能な社会の実現に向けた企業の果たすべき役割は時代とともに変遷している。大手企業の人々の約9割が程度の差はあれコーポレートサステナビリティ／CSRを知っているわけだが、では彼らはコーポレートサステナビリティ／CSRとは何をする事であると捉えているのであろうか。PwCでは第一世代「法令順守／リスク管理型CSR」から第三世代「コーポレートサステナビリティ」までを網羅する10の取り組みを提示し、回答者がコーポレートサステナビリティ／CSRを表すものとして最も適切であると考えているものを調査している。その結果によると、大手企業の人々の約半数が、コーポレートサステナビリティ／CSRを「操業における環境負荷削減（オフィスや工場などでの省エネ、CO<sub>2</sub>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。またこの調査において、性別、年代、職階による違いはほとんどなく、また2年前の調査結果ともほとんど変化がなかった〔図3-4：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〕。

1996年に国際標準化機構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ISO 14001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2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付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。

図3-4：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

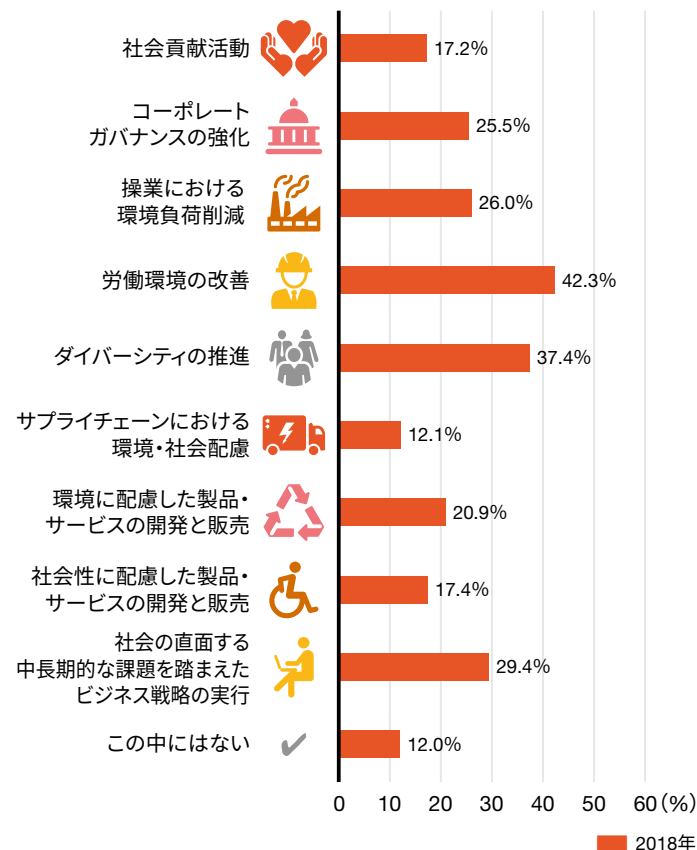
コーポレートサステナビリティ／CSRを表すものとして最もふさわしいものを最大3つまで選択



出典：PwC

図3-5：日本企業が今後さらに取り組むべき課題

自社が今後さらに取り組むべき課題を最大3つまで選択



出典：PwC





















































日本においては、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。

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思われるが、依然としてリスクサイドのものの選択が多く、多くの大手企業で勤務する人々の理解は、未だに第二世代のCSRに留まっているようである。一方で、今回の調査では、同じ10の選択肢について「CSRもしくはコー

ポレートサステナビリティをよく表しているものはどれか？」という質問に加え、「今後自身が属する会社が今後さらに取り組むべき課題は何か？」についても聞いている〔図3-5：日本企業が今後さらに取り組むべき課題〕。この調査結果では、会社が今後さらに取り組むべき課題として、労働環境の改善、ダイバーシティの推進に次いで、3割近い回答者が「社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行」を選択している。これはまさに第三世代のコーポレートサステナビリティの実践に他ならず、大手企業に勤務する多くの人々は既にその重要性を認識しているということである。しかし彼らの認識ではそのような取り組みは、自社ではCSR／サステナビリティの取り組みには含まれていないということの意味しているのかもしれない。過去1～2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、その役割や位置付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にはそんなに遠い未来ではないかもしれない。

図3-6：コーポレートサステナビリティ／CSRを表すもの（産業別）

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	建設	小売	保険	ITサービス・ソフトウェアサービス	電子・電気機器	陸上輸送	電気・ガス	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 	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 	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 	ダイバーシティの推進 
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 	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 	ダイバーシティの推進 	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 	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 	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 	ダイバーシティの推進 	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 	操業における環境負荷削減 	ダイバーシティの推進 	操業における環境負荷削減 
労働環境の改善 	社会貢献活動 	労働環境の改善 	労働環境の改善 	社会貢献活動 	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 	ダイバーシティの推進 	労働環境の改善 	労働環境の改善 
社会貢献活動 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	労働環境の改善 	社会貢献活動 	社会貢献活動 	社会貢献活動 	環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	社会貢献活動 

出典：PwC



## 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を良く表すものと認識されている〔図3-6：コーポレートサステナビリティ／CSRを表すもの（産業別）〕。一方で、自社が今後さらに取り組むべき課題については、産業により異なっており、これらの課題は産業の特性と大きく関係しているようである〔図3-7：今後さらに取り組むべき課題（産業別）〕。例えば、「労働環境の改善（労働時間の短縮、ハラスメントの防止など）」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、小売業については50%を超えている。また「ダイバーシティの推進」については、全産業の平均が42%であるのに対して、保険、化学、通信では約50%の人々が最も重要な課題であるとしている。特に産業特性と強い関係性がみられるものとしては、自動車製造および自動車部品製造に勤務する人々が「環境に配慮した製品・サービスの開発」を、銀行、各種金融サービスの人々が「社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行」を最も重要な課題として見ている点があげられる。一方でグローバルにその重要性がますます高まってい

る「サプライチェーンにおける環境・社会配慮」については調査対象となった全ての産業において、重要な課題の上位5位までには入っていない。

図3-7：今後さらに取り組むべき課題（産業別）

自社が今後さらに取り組むべき課題を最大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	建設	小売	保険	ITサービス・ソフトウェアサービス	電子・電気機器	陸上輸送	電気・ガス	通信
環境に配慮した製品・サービスの開発と販売 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	労働環境の改善 	労働環境の改善 	ダイバーシティの推進 	労働環境の改善 	労働環境の改善 	労働環境の改善 	労働環境の改善 	ダイバーシティの推進 
操業における環境負荷削減 	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 	労働環境の改善 	ダイバーシティの推進 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	ダイバーシティの推進 	ダイバーシティの推進 	労働環境の改善 
労働環境の改善 	ダイバーシティの推進 	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 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	ダイバーシティの推進 	操業における環境負荷削減 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	操業における環境負荷削減 
ダイバーシティの推進 	コーポレートガバナンスの強化 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	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 	操業における環境負荷削減 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 
社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	社会貢献活動 	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 	社会性に配慮した製品・サービスの開発と販売 	社会の直面する中長期的な課題を踏まえたビジネス戦略の実行 	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 

出典：PwC

### 3.3 日本企業から見た持続可能な開発目標

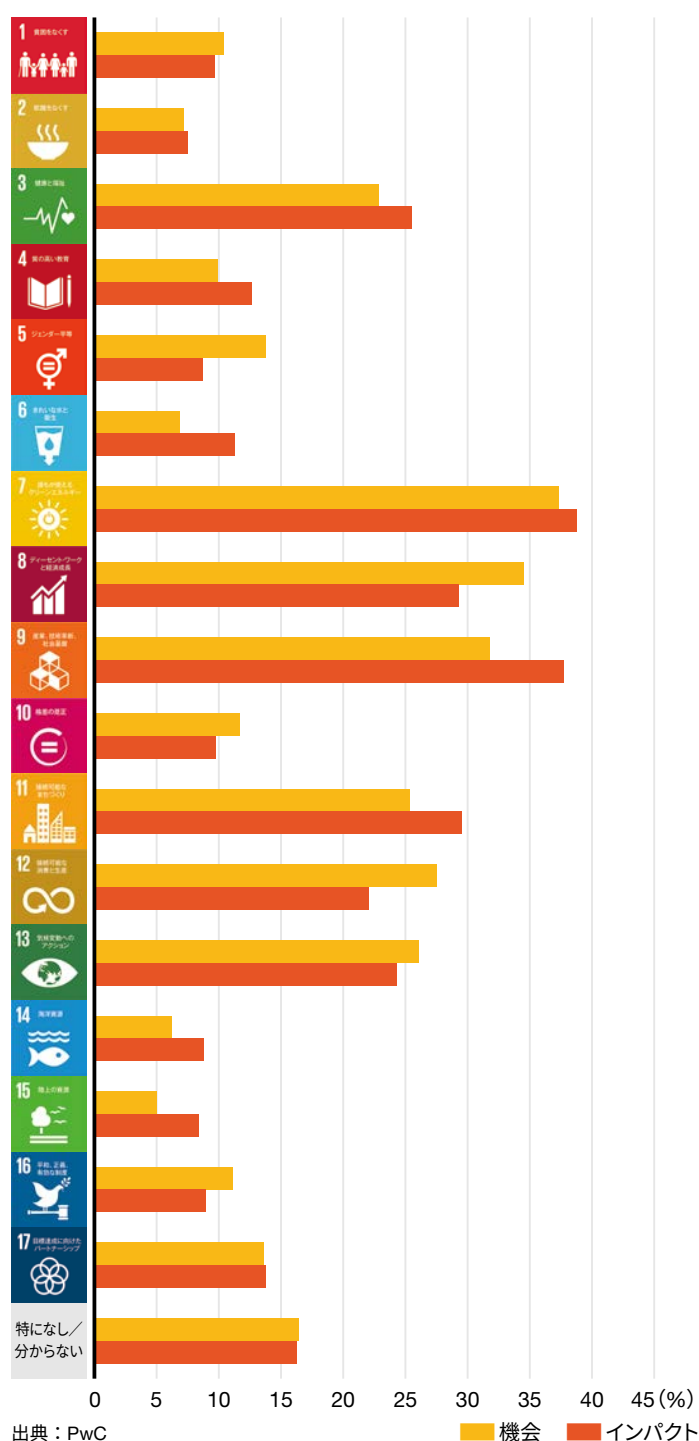
2015年9月に開催された持続可能な開発サミットにおいて、国連加盟国により持続可能な開発目標（SDGs）を含む「持続可能な開発に向けた2030年アジェンダ」が採択された。PwCではこれに先立ち、2015年の夏に世界の986社の企業および2015名の市民に対してSDGエンゲージメント調査を実施しており、多くの日本の企業および市民の方にもご参加いただいた（その調査結果についてはPwC「ビジネスと持続可能な開発目標～SDGs実現に向けて企業に何が求められているか」<sup>2</sup>参照）。

PwCがSDGエンゲージメント調査を実施してから4年が過ぎ、SDGsに対する企業の理解は、図3-1で示したとおり、大きく変化している。では、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。

PwCの調査では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影響（インパクト）を与えていると思うもの（良い影響、悪い影響どちらも含む）および将来的にビジネスの機会になると思われるものをそれぞれ5つまで選択していただいた。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、最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」、SDG8「働きがいも経済成長も」、そしてSDG9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の3つである。これら3つのうち、特にSDG7とSDG9については、特にビジネス機会の観点から35%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」、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4つが選択されており、特にSDG3とSDG11についてはビジネス機会として、SDG12とSDG13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3-8：日本企業のSDGsへのインパクトと機会〕。SDGの17のゴールの中でも、特にこれら7つのゴールの重要性は非常に強く認識されているようで、その他10のゴールとはビジネスに対する重要性において大きな開きがある。

図3-8：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



2 PwC「ビジネスと持続可能な開発目標（SDGs）」（2016年4月）

## 産業による違い

今回調査したほぼ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位までに入っており、特に自動車製造、建設、機械、精密機器、各種金融サービス（ノンバンク、証券）、鉱業・鉄鋼・金属、化学、ITサービス・ソフトウェアサービス、電子・電気機器、陸上輸送、電気・ガスの産業においては、上位2位までに入っている。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おり、特に他産業と大きく異なる特徴としては、食品・飲料製造ではSDG2「飢餓をゼロに」、各種・金融サービス（ノンバンク、証券）ではSDG1「貧困をなくそう」、化学ではSDG6「安全な水とトイレを世界中に」、医薬品ではSDG18「パートナーシップで目標を達成しよう」がそれぞれ上位5位までに入っているが、これらのゴールは他の産業では5位までに入っていない点があげられる。これらの目標については、それぞれの産業が今後の成長領域として重要視しているということであろう〔図3-9：ビジネス機会と考えられているSDGs上位5目標（産業別）〕。

図3-9：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	建設	小売	保険	ITサービス・ソフトウェアサービス	電子・電気機器	陸上輸送	電気・ガス	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	11 持続可能なまちづくり	8 デーセントワークと経済成長	3 健康と福祉	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	7 誰もが使えるクリーンエネルギー	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	8 デ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	3 健康と福祉	8 デ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	9 産業、技術革新、社会基盤	8 デーセントワークと経済成長	13 気候変動へのアクション	8 デーセントワークと経済成長
12 持続可能な消費と生産	11 持続可能なまちづくり	9 産業、技術革新、社会基盤	11 持続可能なまちづくり	13 気候変動へのアクション	8 デーセントワークと経済成長	3 健康と福祉	11 持続可能なまちづくり	9 産業、技術革新、社会基盤	11 持続可能なまちづくり
8 デ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	12 持続可能な消費と生産	12 持続可能な消費と生産	11 持続可能なまちづくり	11 持続可能なまちづくり	11 持続可能なまちづくり	9 産業、技術革新、社会基盤	11 持続可能なまちづくり	3 健康と福祉
13 気候変動へのアクション	3 健康と福祉	13 気候変動へのアクション	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	13 気候変動へのアクション	13 気候変動へのアクション	特になし／分からない	8 デーセントワークと経済成長	4 質の高い教育

出典：PwC



「未来について、唯一確実といえることは、未来が予測できないことだ」

このように指摘したのは、経営学の大家、ピーター・ドラッカーである。

「未来を予測する最善の方法は、未来を発明することだ」

これは、米国の著名なコンピューター科学者、アラン・ケイの言葉である。

企業が置かれている事業環境は、確かに先が見通せない状況にある。技術の加速度的な発達に加え、昨今は、地政学的な不安定さも露呈し、先行きの不透明感が増している。このような事業環境であるからこそ、しなやかで強い、「レジリエントな組織」を実現したいものである。このようなレジリエントな企業組織は、未来を恐れない「フューチャー・ブルーフ」な組織でもあり、筆者は考える。

まず、レジリエントな企業の「定義」を考えてみたい。

レジリエント・カンパニーは、危機に直面したときの回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応し、そのストレスや不確実性の中から、次なる発展のきっかけを見出し、社会全体の健全な営みに資する行動を取る企業。

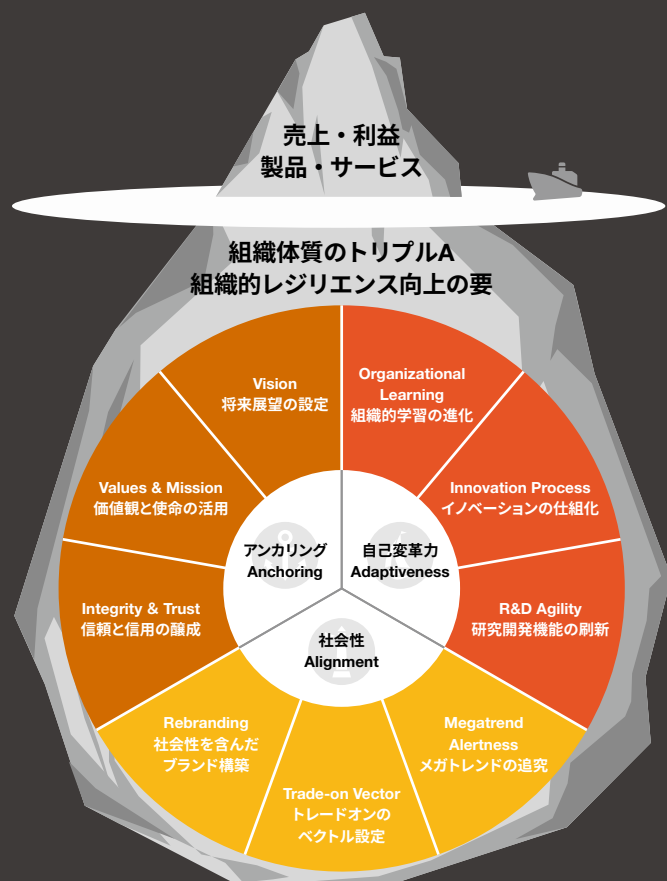
『レジリエント・カンパニー』(2015) より

企業としての一つの理想像がここに示されているといえるが、そこに一步でも近づける現実的な枠組みや方法論があるのだろうか。2019年現在、日本でも大きな話題になっている書籍『ティール組織』(フレデリック・ラルー、2018)では、組織の性質を色で分類している。赤の「狼の群れのような」恐れによって組織を束ねている型から、理想形とする青緑＝「ティール型」の組織に至るまで、組織の性質が複数存在している。そして、ティール型組織は、深い存在意義を内在し、構成員はほぼ自己組織化しており、従来型の「マネジメント」を不要とする「生命体」のような組織であるという。素晴らしい聞こえる。しかし、既にピラミッド型である大手企業にとって、かなり現実味を欠いた理想論と言わざるを得ない。ティール型を目指すすれば、おそらくフラストラーションにつながり、むしろ社内に不満分子を増やす結果になるのではないかと、筆者は危惧する。

そこで、トリプルA経営による「マネジメント・イノベーション」に取り組むことを、レジリエントな組織をつくるための現実的な選択肢として提案したいと考える。組織体質のトリプルAを継続的に高めることこそ、しなやかで強い人間集団への最も堅実な道でないかと考える。

図表1にあるように、この「トリプルA」は、9つの具体的な「企業行動」で高めることが可能である。また、これら9つの側面から自社の現状を点検し、強弱を発見することもできる。そこで、ポイントとなるのは、評価や分析を行ったあとの、「次の一手」である。

図表1 トリプルA経営の全体像



#### アンカリング (Anchoring)

激動の時代において、拠り所となり、組織を束ねる要因。企業の価値観、存在意義（パーパス・ミッション）、そしてビジョンも重要だが、土台としては特に社内ステークホルダー間の信頼関係がアンカリングのカギとなる。この信頼関係が薄ければ、企業が掲げるMVV=Mission, Vision, Valuesは、むしろ社員をしらけさせる要因になりかねない。

#### 自己変革力 (Adaptiveness)

自らから変わり続ける組織的な仕組みや能力のことを指す。ここでは、学習手段の進化、社内の広い層からイノベーションを引き出すためのイノベーションの仕組化、そして研究開発や市場開拓における俊敏性・アジリティがポイントとなる。

#### 社会性 (Alignment)

21世紀の市場において、とりわけ重要となる要素は、時代の潮流、ステークホルダーの期待・要請の変化に対する戦略的なベクトル合わせであり、そのため、ここでは社会性をアラインメントと捉えている。反社会的な行為は、社会が求める企業行動と真反対のベクトルであることはいままでもないが、それに留まらず、社会や自然環境と事業活動の間のトレード・オフを解消し、反対のトレード・オン（善の循環）を実現するための眼力、戦略立案と実行、そしてブランドアイデンティティへの落とし込みが求められる。



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)

## マネジメント・イノベーションという考え方

「イノベーション」という言葉を和訳すると、日本ではこれまで「技術革新」と訳されたケースが多くみられたが、第一に、その狭義が捉え方に問題があることを認識する必要がある。OECDが2005年に発行したイノベーション経営に関するOslo Manualでは、「イノベーション」を4つに区分して捉えている。

図表2 OECD、「Oslo Manual」による  
イノベーションの4区分

製品・サービスのイノベーション（事業面）

事業プロセスのイノベーション（オペレーション全般）

マーケティングのイノベーション（広報・ブランディング含む）

マネジメントのイノベーション（外部との関係性を含む）

この捉え方は非常に健全であると考えられ、多くの場合は、あるボックスの中でイノベーションを実現するために、他のボックスとの連携が必要になる。例えば、あるフランスの大手メーカーでは、工場での二酸化炭素排出を5年で30%削減するという、「事業プロセス」の革新的な目標を掲げた。その実現のために、新しい役職の創設、賞与の査定方法の変更、そして、償却期間の延長など、「マネジメント」のボックスにおけるイノベーションが効力を発揮したという。

先に触れた「トリプルA」経営とは、まさにこの組織運営における革新、つまり「マネジメント・イノベーション」に該当する活動であり、筆者に言わせれば、今、多くの日本企業に最も欠如している要因である。硬直化した組織において、社員はパーパスを見失い、創造性を発揮することができず、そして、売上や利益追求の先にあるはずの「社会への役立ち」も実感することなく、「作業をこなす」日々を過ごしている。このように運営される人間集団が、しなやかで強いレジリエントな組織になり得ないのは、当然のことである。

## マネジメント・イノベーションに取り組む方法論とは

では、トリプルAというレンズや枠組みで組織を見つめなおし、マネジメント・イノベーションを実際に起こしていくために、どのような取り組み方がポイントとなるのだろうか。3つの具体的なステップを提案する。

### ステップ1

トリプルAのそれぞれの観点から、偽りのない自社点検を行う。ここでは、幹部層だけでなく、特にエンゲージメントが低下しがちな30代や中堅層の率直な意見が極めて重要となる。

### ステップ2

トリプルA的に長所があるところはさらに伸ばすことはもちろん重要だが、組織の上層部が長所と思っていることが、本当にそうであるかには疑問符がつく。そのため、ステップ1で提案しているように、中堅層の意見が重要となる。トリプルA的に弱点・課題として認められるところに関しては、まず、社内メンバーによるワークショップなどを通じて、①課題の本質や深層を明らかにし、②改善のための具体的なアイデア発掘を、時間をかけて行う。

### ステップ3

経営・幹部層との開かれた議論を経て、課題を解消するために、社内では対応できるところは社内では対応し、外部支援が必要となるところは外部支援を活用して、本腰を据えて取り組む。

小手先で、トリプルAを通じたマネジメント・イノベーションに取り組んでも、効果は表れない。また、トリプルAの現状を直視せずに、「見て見ぬふり」をすると、昨今、日本の産業界でもみられるように、将来的な問題が発生する。

例えば、

- ・新規大型事業の初期納入が5年も6年も遅れる
- ・荒業で有名な台湾系メーカーに買収される
- ・不正と欠陥製品が10年以上前に社会問題となったにも関わらず、抜本的対策を怠り、再発する

反対に、本格的にマネジメント・イノベーションに取り組むことにより、1～2年でも現場で実感される効果を発揮することが可能である。組織の点検を偽りなく行うこと、中堅層や若手などを巻き込むこと、そして不都合な真実にも目を背けることなく、組織的なトランスフォーメーションが起きるまで行動を重ねること—このような覚悟によってのみ、レジリエントな組織への変革が可能となるのではないだろうか。

## おわりに

現在、多くの日本企業が長期的な価値創造に向けた取り組みをどのように進めるかを真剣に考え、試行錯誤しながら取り組みを進めている。しかし短期的な成長戦略と長期的な成長戦略の評価軸は必ずしも一致しておらず、そこには矛盾が存在することもある。サステナビリティの取り組み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まだ少なくない。

一方で、PwCが実施したオンライン調査によると、日本の大企業に勤務する方々のサステナビリティに関する意識や捉え方は過去2年で大きく進化していることが分かった。特に、持続可能な開発目標（SDGs）やESG投資など、サステナビリティに関わる具体的な動きに対する認知レベルの大幅な向上は、非常に大きな変化であると考えられる。企業が長期的な取り組みを推進する上では、その方向性を指し示す経営者のリーダーシップが極めて重要であるが、また同時にその活動を長期的に支える多くの従業員の理解も非常に重要である。今回のオンライン調査によって明らかになったサステナビリティに関する認知レベルの向上については、日本企業の今後のサステナビリティの取り組みの進展に大きな影響を与えるものであると思われる。

PwCは、今後の日本企業の取り組みの進展においては、第二世代のトリプルボトムライン型CSRから第三世代のコーポレートサステナビリティへの移行が不可欠であると考えている。その移行に向けた具体的なアクションとして、3つの取り組みを紹介したい。そしてこれらの実践が、多くの日本企業の長期的な価値創造に向けた取り組みの一助になることを期待している。

### 自社の立ち位置の正確な把握

時代の要請、他社の取り組み、自社に近いインフルエンサーおよびステークホルダーの要請・期待を可能な限り客観的に分析し、自社の強みと課題を明らかにする

### 戦略的なステークホルダーマネジメントの実行

自社にとって重要なインフルエンサーの特定を行った上で、能動的かつ協働型の関係性を構築するためのステークホルダーマネジメントを実践する

### 「第三世代」へ移行するための戦略と行程表

イノベーション喚起型のコーポレートサステナビリティの戦略を、企業価値の向上・競争優位性の強化に資する方法で立案し、中長期のロードマップに従って実践する



# 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

丸山 琢永  
パートナー

takuei.maruyama@pwc.com

田原 英俊  
パートナー

hidetoshi.tahara@pwc.com

呉 清輝  
マネージャー

seiki.s.kure@pwc.com

## オンライン調査の概要

今回のオンライン調査は、より詳細な分析を行うため前回調査のサンプル数2387名から2471名に増やしました。また、前回調査と比較して、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の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：2018年10月9日から10月11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	1,036	639	412	2,087
女性	338	37	9	384
合計	1,374	676	421	2,471

参考：2017年度調査結果

『コーポレートサステナビリティと組織のレジリエンス：新トリプルA経営への道筋』

(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2017/assets/pdf/corporate-sustainability1708.pdf>)



[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、PwC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158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000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/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発刊年月：2019年7月 管理番号：I201906-2

©2019 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.