

◆◆◆◆◆ * * * * * ◆◆◆◆◆

第16期サステナビリティ経営研究会 第1回研究会プログラム報告

《テーマ》 『CSRとガバナンス』

◆◆◆◆◆ * * * * * ◆◆◆◆◆

▽講演「SDGs時代のCSR経営」

神戸大学大学院経営学研究科 教授 國部克彦 氏

最近の世界情勢を踏まえると、ナショナリズムと民主主義の対立が鮮明になっている。しかし、ナショナリズムと民主主義の対立は、世界的情勢を不安定化する可能性がある。

こうした背景のもとで、SDGsは国連サミットで採択された国際目標であり、世界各国、及び企業が共通の目標として取り組むべきものであることから、ナショナリズムの台頭を抑制できる可能性がある。それでは、SDGsはナショナリズムの動向を抑え込めるのであろうか。SDGsにその可能性があるとするれば何が必要であるかを考えなければならない。SDGsはこのような意味で社会的ガバナンスを可能にするものとして理解して取り組まなければならないと意味がないと考えられる。

SDGsが展開されるよりも前からCSRは展開されてきた。2000年代にはEUが政策としてCSRの概念を採用した。そこで言われているCSRとは、企業に社会・環境問題への自主的対応を要求するものであった。その後、企業の社会・環境問題への自主的対応に関する実務としてCSRは定着するに至っている。その後、CSRという企業の社会的責任の概念は、責任を履行することから、CSVとして価値を創造する時代へと進んできた。しかしながら、CSVが強調する共通価値(shared value)に関する共通理解が欠如しており、shareを強調すれば、CSVはこれまでのCSRと同じであり、valueを強調すれば本業と同じになってしまう。そのため、共通価値に変わる新しい理念が必要となると考えられる。

そのような状況の中で、SDGsが採択されたことによってCSRが世界共通の目標として新たに提起された。SDGsの意義としては、これが全世界共通の社会目標であることに加えて、公的セクターだけではなく、民間セクターも巻き込んだ取り組みであるということである。SDGsでは、具体的な目標を持ち、進捗管理がビルトインされているものの、従来のCSR活動をSDGsに合わせるだけでは限界があり、SDGsを経営多元化のための指標にできるかどうか重要である。なぜなら、先に述べたようなソーシャルガバナンスの観点から言えば、企業にとって、SDGsはソーシャルガバナンスと経営の接点であり、経営者から経営権を社会化するための取組としてSDGsは実行されなければならないからである。

このような意味で、SDGsと経営を結びつけるときに、SDGsを企業経営の中に取り込む「指針」としてSDGsコンパスを活用することは非常に有効であるが、SDGsコンパスには、SDGsの追求が企業経営にどのような影響を及ぼすのかに関する手法は書かれていない。結果として、SDGsには、企業経営の中でオペレーションのレベルで、SDGコンパスを有効に機能させるための具体的に方法については提示されていないと言えるものの、コストベネフィットを測定するサステナビリティ会計手法によって、SDGsと企業経営を連結させることが可能になると考えられる。MFCAはどの代表的な手法として有効である。

そのため、SDGsの今後の課題は、企業経営の外側にあったものを内側に取り込むアウトサイドインアプローチの実行を可能とするようなマネジメントシステムを確立が必要となる。どんなにSDGsコンパスによって企業経営の中に理念を取り込もうとも、それがオペレーションレベルで実行されなければ意味がないため、SDGsを自発的に探求する仕組みの構築が今後の鍵となるであろう。

▽企業事例「SOMPO ホールディングスの CSR への取り組み」

SOMPO ホールディングス株式会社 広報部 CSR 室

SOMPO ホールディングスでは、「お客さま視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献」することを企業理念としている。こうした企業理念の実践の一環として、SOMPO ホールディングスでは、「未来に向けた対話を通じて、ステイクホルダーと積極的にかかわりあいながら、高い倫理観のもと国際的な行動規範を尊重し、気候変動や生物多様性などの環境問題、人権やダイバーシティ、地域社会への配慮などを自らの事業プロセスに積極的に組み込むとともに、社会に対して透明性の高い情報を積極的かつ公正に開示していく」ことを CSR ビジョンとしている。

SOMPO ホールディングスでは、未来へ向けて新たな価値を創造するために、「安心・安全・健康のテーマパーク」へのトランスフォーメーションを実現することで、企業価値を向上させる取り組みを行っている。SOMPO ホールディングスでは、ステイクホルダーの要請に応えていくことは、グループの持続的成長に欠かせないものであると考え、SDGs に集約された世界共通の達成目標をヒントに、顕現化している社会的課題の解決はもちろん、未来に求められるものを見極め、価値を創造していく必要があると認識している。その取組の一環として、持続可能な開発のための国連ハイレベルフォーラムにおいて代表取締役会長が世界に向けて発言を行うなど、積極的にステイクホルダーとの対話に取り組む姿勢をみせている。国際的なイニシアティブの中で言及されている原則や要求については積極的に開示するようにしているため、社外からの評価も高くなってきた。こうした取り組みを可能にしている理由としては、社内外のステイクホルダーとのコミュニケーション重視することで、社会への影響や要請に応えることが、社内浸透につながり、ひいてはそれが各種 CSR 活動の取組みの改善にもつながるようになっていく。

このように、経営戦略に SDGs に集約された世界共通の目標を組み込むだけでは十分ではなく、それを CSR に関わるマネジメントシステムの中にも組み込む必要がある。そのため、SOMPO ホールディングスでは、CSR マネジメントシステムをグループで推進していくための体制を整えるためにグループ CSR 推進本部を組成しており、定期的に取り締り会等に報告も行っている。実際に各職場の推進サイクルとして PDCA をまわすために、各職場には CSR 地区統括責任者(各社社長または CSR 統括役員)・CSR 管理責任者(部長クラス)・CSR リーダー(課長クラス)・CSR チェッカー(全職場に配置)を設置している。Plan として CSR 実施計画表を設定し、それを中間総括として行い(Do)、年度総括として好事例共有等を行っている(Check)。その上で、取締役会等への取組報告(Act)も行っている。