

◆◆◆◆◆*****◆◆◆◆◆
第19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》『パーパス企業にとっての価値創造—企業が社会を変えるには—』
◆◆◆◆◆*****◆◆◆◆◆

☆講演:「ESGを根本的に考え直す~パーパス経営を目指して」

國部克彦氏

神戸大学大学院経営学研究科教授

<講演要旨>

パーパス経営は理念的なところが非常に強いので、それを進めていくために、定義より今のESG、CSR、サステナビリティなどを根本から考えて、理解することが必要である。したがって、本日の講演はESGをめぐる「5つの誤解」を明らかにし、「ESG経営の幻想」から組織と個人の目的・存在意義に根差した「パーパス経営」に転換するには、どうすればよいかを考える。

まず、一つ目の誤解は「世界は気候変動防止のために全力を挙げている」ことだ。気候変動に一刻も早く対応すべきだと強調される一方で、制定される実際の政策の緊急さとの乖離がある。「気候変動」の理由の下、別の意図があると考えられる。例えば、EUがイニシアティブを取って気候変動政策を推進している理由は、資源・エネルギー依存型の現在の産業構造の転換にあると考えられる。結果的に、気候変動の対応や環境保全につながるかもしれないが、気候変動の脅威をあまりにも大きく言って、脅すような形で政策を進めていくことは不適切といえよう。企業にとって「気候変動防止」は産業構造転換を目指すための「錦の御旗」（新たな経済成長政策）として使えるが、環境危機を煽る主張に惑わされずに、本質を理解することが重要だ。環境対応は、環境へのインパクト削減と成長戦略の2側面を区別し、一企業ではなく産業界もしくはサプライチェーン全体で対応しなければならない。

次に、二つ目の誤解は「経済格差で多くの人が苦しんでいる」ということだ。経済格差といえば貧困問題と思われるが、実際には過去と比べると世界中の貧困問題はかなり改善されている。貧困問題ではなく格差の問題だが、そこが意識されない。2019年8月19日にBRT

(Business Roundtable)は「ステークホルダー主義」を打ち出し、パーパス経営を提示したが、同日に、アメリカの株主資本主義の下でやってきた機関投資家の団体であるC I I

(Council of Institutional Investors)が直ちに反対宣言を出した。実際にアメリカの付加価値分配率から見れば、過去と比べ、従業員への配分の絶対額が増えている一方で、それ以上に投資家や経営者の所得が増えているのである。格差が拡大すれば、消費が抑えられて、経済が後退する。その結果、企業が大きな影響を受ける。BRTの本心は、株主・投資家の分配を抑えて、従業員に回すことを求めたものだ。ESG経営の中心に従業員への分配問題をおくべきであり、ESGやSDGsは、企業経営への市場からの短期的圧力に対する盾として使えるものである。

三つ目の誤解は、「ESG評価が高まれば株価が上がる」と考えられていることだ。「東洋経

済 CSR 評価]、「FTSE Blossom Japan Index]、「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」と PBR 又は ROA のそれぞれの相関から分かるように、ESG 評価と株価の相関は読み取れない。実際に、各 ESG 指数の評価の基準が異なるにもかかわらず、ESG 指数の企業構成比率と TOPIX の企業構成比率で見れば、かなりが一致している。ESG 評価が株価に影響するのではなく、時価総額が ESG 投資に影響すると言えるだろう。また、開示される ESG 投資に関する選定方法からも ESG 評価がどのように活用されているかは不明だ。ESG の取り組みは無論重要であるが、「ESG 投資」は ESG 以外の要因で決まっており、ESG 評価が高まったら株価が上がる証拠も、それを支えるロジックもないのである。ESG 評価は目標ではなく、社会が企業に求めるベンチマークとして理解すべきである。

四つ目の誤解は、「サステナビリティ情報開示をめぐる誤解」である。サステナビリティ情報は比較不可能のため、それだけを使って意思決定はしないが、開示しない場合は投資の対象から除外される可能性がある。だがサステナビリティ情報の中でしか存在しない架空の「現実」をいくら開示して、それを分析して評価しても現実には影響しない。したがって、目指すべきは正確性や比較可能性ではなく、改善の方向性とその程度、つまり将来の方向性を示す手段として指標や測定を利用することで、会社自らそれを活用して初めて現実化するものである。サステナビリティ情報は、報告書の中だけの指標や説明には意味がないと言えよう。

五つ目の誤解は、「SDGs は全世界の人間が熱心に取り組んでいる」ということ。熱心なのは政府と経営層だけであり、また表面的に留まる場合が多いのが現実であろう。SDGs を本当にやりたいのであれば、従業員を巻き込み、新規の具体的な活動を実施しなければ意味がない。ESG 経営を企業内部から駆動し、その原点としての「パーパス」が必要となる。

目的(パーパス)主導型企业になるには、まず企業の目的と利益の境界を探っていく必要がある。企業の存在意義は利益を獲得することではなく、顧客のニーズに応えることで、その結果、利益を獲得するのである。「結果」と「目的」が本末転倒したことは現在の ESG 経営の問題だ。それを解決するため、目的主導型経営に変えていく必要がある。また、目的主導型で成功する企業の共通点について、ヘンダーソン教授の著書では、下記のように提示している。

①社会で果たすべき自分たちの使命をはっきり自覚している。

②すべての従業員に尊厳と敬意をもって接し、一個の人間として自立を促し価値を尊重する組織を構築することにコミットしている。つまり、従業員に権限を与え、信頼と敬意をもって接し、目標と存在意義を共有する。

パーパス経営へ変えるために社会的なプラットフォームが必要だが、それだけではなく社内にもプラットフォームが必要だ。『創発型責任経営』で事例としてとりあげた O 社、M 社、B 社の共通点として、社員の意志を組織として重視し、具体的には全員参加可能な制度の下でやりたい人が活動するスキームを作って、「何を」するかは社員に任せることである。パーパスは自分が持つことで、パーパスを持たせるようにしなければならないのだ、パーパス経営は突然出てきたものではなく、人間にとって最も本質的なことであり、人間を「手段」だけではなく、「目的」としても扱うことになる。

☆企業事例：「ブリヂストンのサステナビリティの実現に向けた取り組み」

株式会社ブリヂストン Global CEO室 Gサステナビリティ推進部

<講演要旨>

株式会社ブリヂストン（以下、ブリヂストン）は1991年に石橋正二郎によって創業され、タイヤ事業を中心に世界中に多くの生産・開発拠点をもち、海外売上比率は80%以上に上る国際性の高い企業だ。「最高の品質で社会に貢献」の企業理念を具体的に実現していくものとして「Our Way to Serve」という考え方を制定し、その下で経済的安全でバリアフリーな公共交通システム、天然ゴムの持続可能性など、多様な社会課題の解決に向けて取り組み、SDGsの実現に貢献している。

サステナビリティをいかに経営戦略に織り込みながら実際に実践していくかについて、経営体制の交代に伴い、長期的な考え方、サステナビリティの要素を踏まえて、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を継続的に提供している会社へ」という新しい経営ビジョンを掲げた。そしてビジョンを実現していくため、サステナビリティを中核とした中長期事業戦略が新たに立てられた。社会価値の創造と顧客価値の創造が重なり合うところに、いかに社会価値と顧客価値を両立させ、価値を創造しながら、競争優位に結びつけていくか、事業として、社会の成長にも貢献していくかに焦点を当てている。社会課題の解決を、社会貢献としてだけではなく事業と両立しながら実現していくため、サステナビリティを中核とした独自のビジネスモデルを構築し、両軸で事業成長を目指している。このような戦略が立てられた背景として、経営トップが社会価値と顧客価値の両立、社会・パートナーと共に自社も持続的に成長すると強く意識していることが挙げられる。

具体的にいかに実現していくについて、経営ビジョンに先行して環境宣言、環境長中期目標があり、それをさらに戦略に落とし込んでいるところにある。「自然と共生する」、「資源を大切に使う」、「CO2を減らす」の三つの活動について、持続可能な社会の実現に向けて中長期目標が立てられている。また、カーボンニュートラルな社会、サーキュラーエコノミーの実現への貢献を目指す環境活動を推進し、サステナビリティビジネスモデルの目標を明確化している。具体的に、サーキュラーエコノミーのアプローチをビジネスモデルの変革に活用し、市場シェア志向から顧客シェア志向へ、所有価値から使用価値へ、顧客価値と社会価値の創出を目指していく。さらに資源生産性の向上によりバリューチェーン・サプライチェーン全体でCO2を削減し、循環によるCO2の固定化に向けて取り組んでいる。

このような取り組みはブリヂストンのサステナビリティに関する捉え方に深く関わる。ブリヂストンは「価値創造の基盤」、「価値共創への招待～信頼の醸成」、「サステナビリティビジネス」と三階層でサステナビリティの考えを示している。このサステナビリティをいかに社内に落とし込んでいるかに関して、従来の事業活動・社会貢献活動のマッピングから経営・ビジネス戦略との統合を進めていく中で、サステナビリティの定義を明確化した上で、戦略面、組織面、文化面、それぞれの側面で統合を進めている。戦略面では企業理念から出発し、事業

戦略への統合、サステナビリティビジネスモデルを明示しています。さらに環境戦略、資源戦略を明確化し、中長期目標を設定している。組織面では、サステナビリティ推進機能の位置付けを経営の近いところに移り、環境施策推進からビジネスモデルの推進に転換すると伴い、主導部門も環境機能部門から事業部門へ中心が移った。さらに、企業文化面では、サステナビリティの概念、実現に向けた考え方・アプローチの浸透が重要視され、環境視点から事業視点への拡がりを目指している。

このような取り組みを推進する上で、経営トップとマネジメント層の理解と納得が特に重要だ。経営トップが経営戦略・ビジネスモデルとして発信することで、マネジメント層の意識・理解が深まる。また、マネジメント層が理解するためには、具体的な枠組み・事例が有効である。社内で議論を進める中、「資源の循環」と捉えると環境戦略・施策に偏るが、「モノの価値の最大化」として捉えるとビジネスモデルにつながるので、イメージが湧きやすくなる。その上で、いかに価値を差別化し、認識・理解してもらうかを考え価値を創造していく。また、すでにサステナビリティに貢献する様々な活動を推進しているケースが多くあるが、既存事業の変換と新規事業創出のアプローチを体系化し、既存の取り組みをマッピングすることで社内理解を進めていき、多様なメンバーによるチームの構成により、様々な視点・観点でビジネスモデルとしての議論および材料の調達からバリューチェーン全体を俯瞰し、ライフサイクル視点での検討をすることが可能となる。