

# サステナビリティ経営

－企業がパーパス（=社会における存在価値）を再認識する意義－

---

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部

2020年10月5日

**NRI**

*Share the Next Values!*

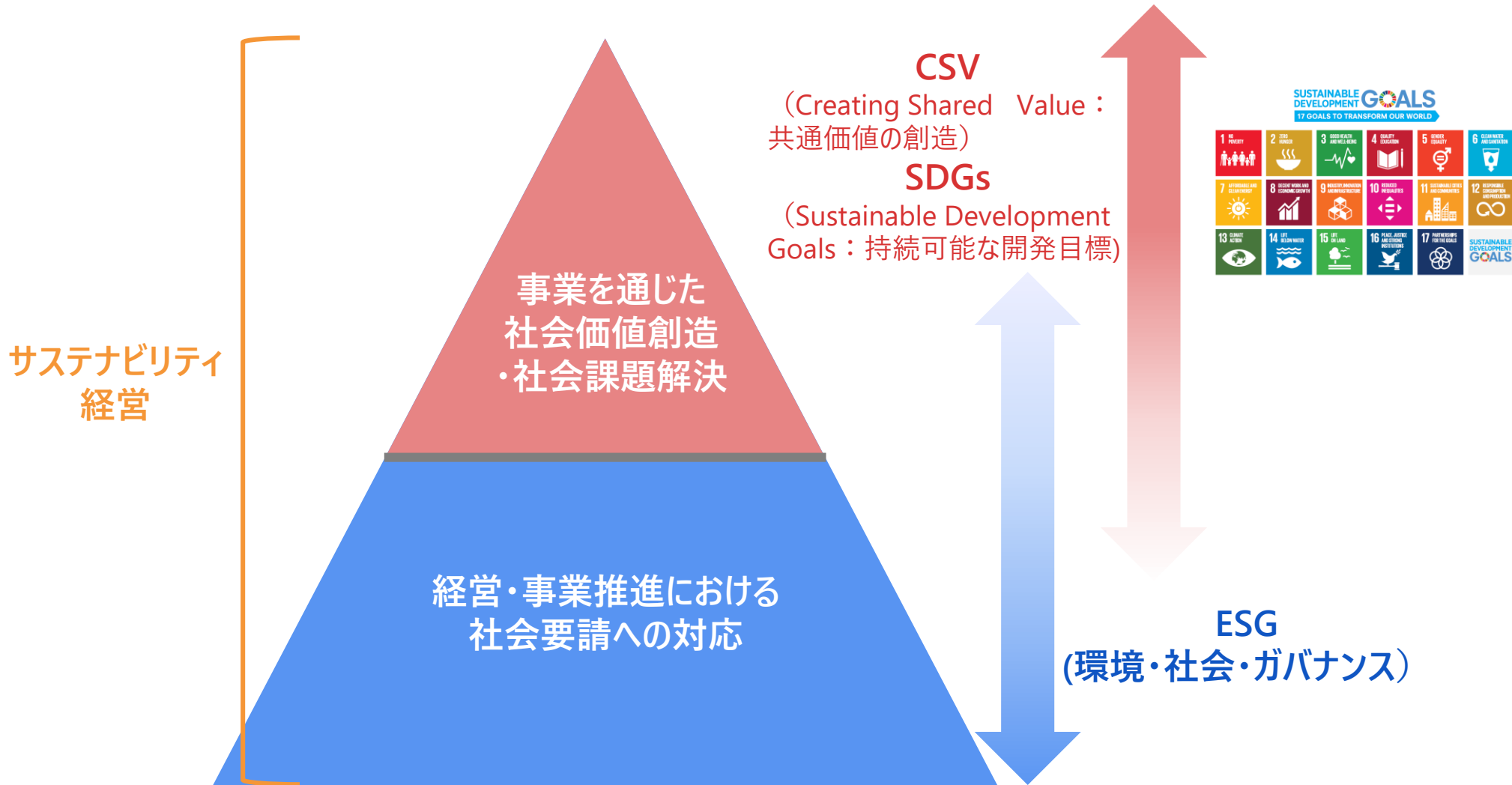


01 サステナビリティ経営の動向

02 企業が「社会における存在価値」を再認識する意義

03 withコロナ時代のサステナビリティ経営の方向性

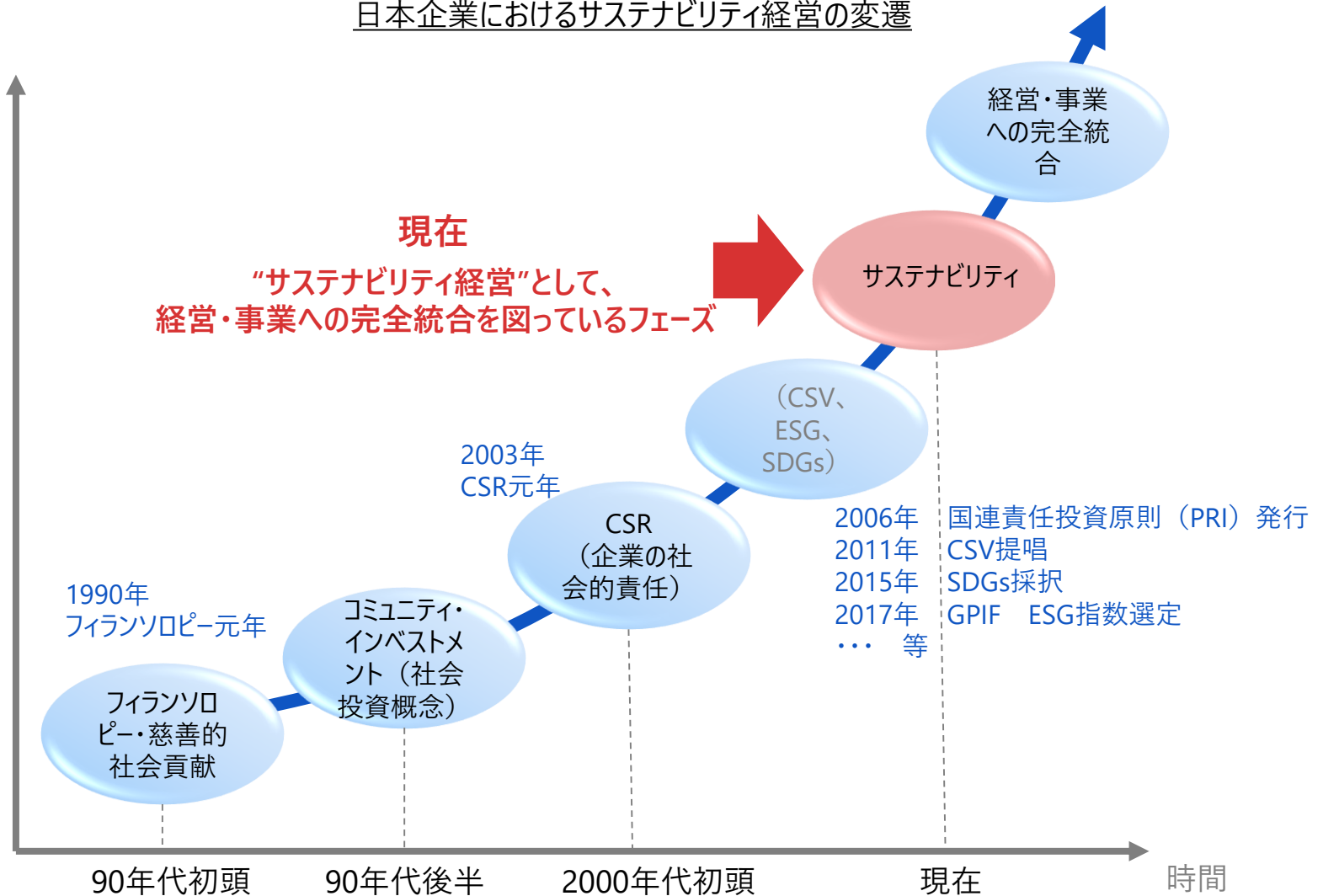
# サステナビリティ経営の体系とSDGs／ESGの位置づけ



# 日本企業は、時代の要請に応じ、長年にわたって“事業を通じて社会価値を創出”してきた

## 日本企業におけるサステナビリティ経営の変遷

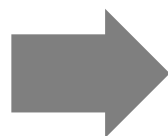
企業と社会の  
持続可能性



サステナビリティ経営とは、経営・事業の考え方に“長期志向”と“社会価値”の観点を組み入れることで、持続成長を実現すること

## サステナビリティ経営の概念

短期志向



長期志向

経済価値  
(売上・利益最大化)

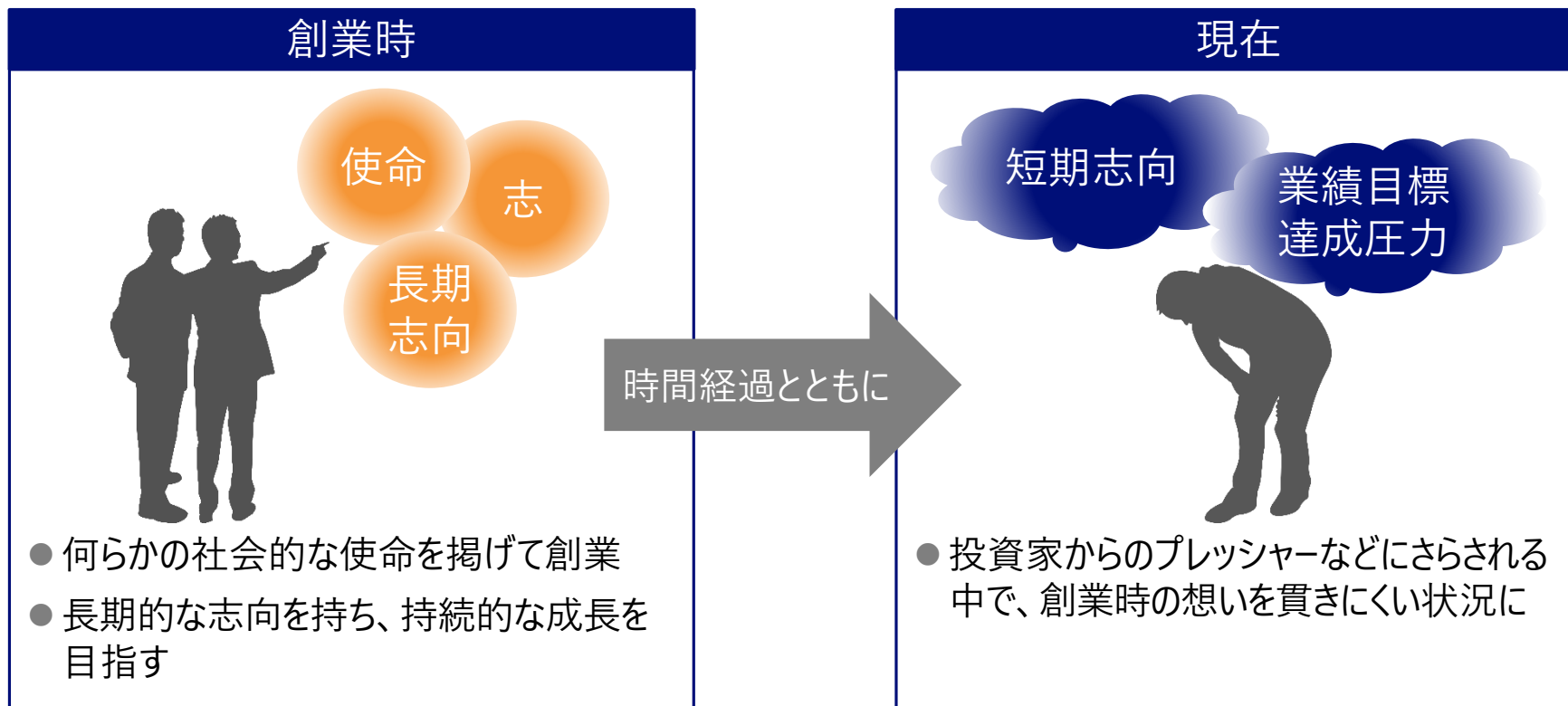


経済価値 + 社会価値  
(+ 社会課題解決)

“長期志向”を取り入れ“経済価値と社会価値の両立”を目指す  
経営の枠組み

企業の持続的成長の実現

短期的な業績目標達成圧力が強まるなか、長期志向で社会的使命を果たすという本来の経営の想いを貫きにくい状況



先進企業の動きは、本来の姿を取り戻すための  
“新たな経営の枠組み”を模索するもの

# 企業を取り巻く世の中の大きな潮流を背景に、従来の経営の枠組み・あり方が問われている Covid-19の影響が加わり、中長期視野でサステナビリティ経営が加速する

## 企業経営を取り巻く世の中の大きな潮流

## サステナビリティ経営を後押しする変化

### Covid-19以前の潮流

### Covid-19の影響

### 今後、中長期視野で流れが加速されると推測

経済

- 既存市場の成熟化が進み、業界内の競争をベースとした戦略では、企業成長に限界
- 一方で、成長市場はボラティリティが大きく、確実なリターンが得にくい

現状認識

中長期的影響

需給バランスの混乱やサプライチェーン分断等の直接影響

→不確実な事業環境を再認識

ステークホルダーへの配慮、社会における存在意義が問われる

→資本主義のあり方論議が再燃

国際議論の延期等の影響

→しかしながら、この流れが止まることはない

牽制機能が向上  
→今後より一層流れが加速する



① ステークホルダーからの社会的プレッシャー

② 国際的な枠組み・原則の整備・進展

③ 従来式の経営計画の限界

政治

- 環境問題など、社会課題の解決に向けた政府の規制は強まり続けている

社会

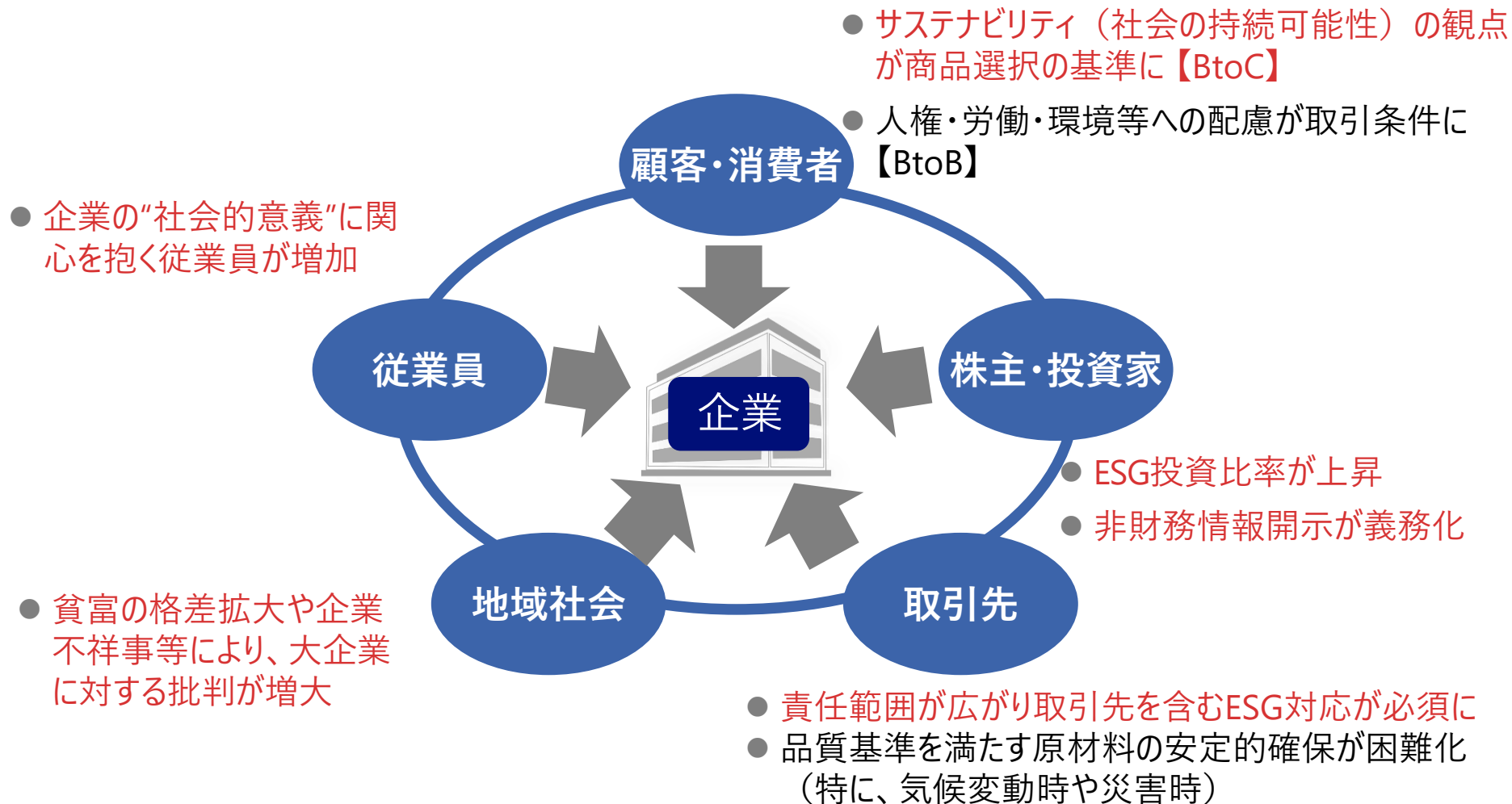
- SNSの台頭により、個人の情報発信による社会への牽制機能が高まっている

プラス

## サステナビリティ経営を後押しする変化①

### ステークホルダーからの社会的プレッシャーが強まっている

企業が受けている社会的プレッシャーの強まり





## サステナビリティ経営を後押しする変化② 国際的な枠組み・原則の整備が進む

- 特に「投資家に関わる枠組み・原則の整備」が進み、投資家もESGに関心を高く持つようになった

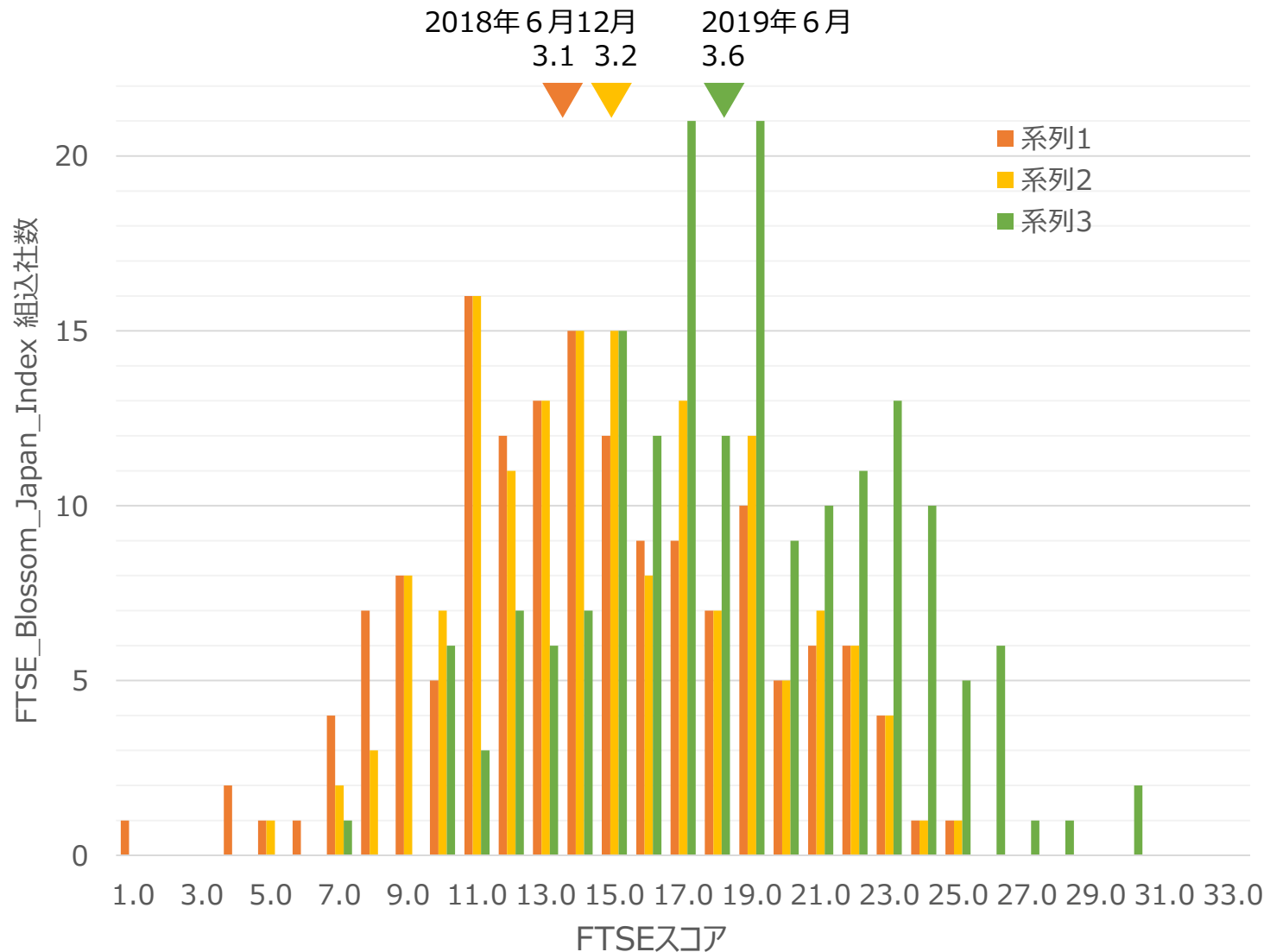
- 
- A vertical timeline with a downward-pointing arrow on the left side, listing key international frameworks and principles from 2006 to 2017. The 2015 and 2017 entries are highlighted with red and blue boxes, respectively. The 2016 entry includes a red callout box.
- 2006年 ● 国連責任投資原則（Principle for Responsible Investment）の公表
  - 2010年 ● ISO26000発行
  - 2011年 ● 国連の公式文書「ビジネスと人権に関する指導原則」（ラギー・フレームワーク）  
● マイケル・E・ポーターがCSV論文を発表
  - 2012年 ● 米・サステナビリティ会計基準審議会（SASB）発足  
（米国で非財務情報開示の基準策定を目指す）
  - 2013年 ● GRI G4発行  
● IIRC（統合報告）フレームワーク開示
  - 2014年 ● EU指令（大手企業に非財務情報開示を義務化）承認  
● 日本版ステewardシップ・コード（「責任ある機関投資家」の諸原則）発行
  - 2015年 ● 国連SDGs（Sustainable Development Goals）が国連加盟国により採択  
● パリ協定が COP21で採択（2020年以降の温暖化対策の国際的枠組み）
  - 2016年 ● GRI Standardsへ移行  
● 英国・現代奴隷法の適用開始
  - 2017年 ● GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）は、3つのESG指数を選定、年間1兆円の投資を行うと発表

SDGs = CSV戦略強化の契機

ESG対応強化の契機

国連責任投資原則：2006年4月に公表された原則で、機関投資家などの署名機関がESG課題を投資の意思決定や株主行動に組み込むことなどを求めるもの

# FTSE Blossom Japan Indexの平均値は、ここ2018-2019年で3.1→3.6 に大きく改善 日本企業のESG情報開示水準は底上げされている



## サステナビリティ経営を後押しする変化③

### 事業環境の不確実性が高まるなか、従来型の経営のあり方が限界を迎えている

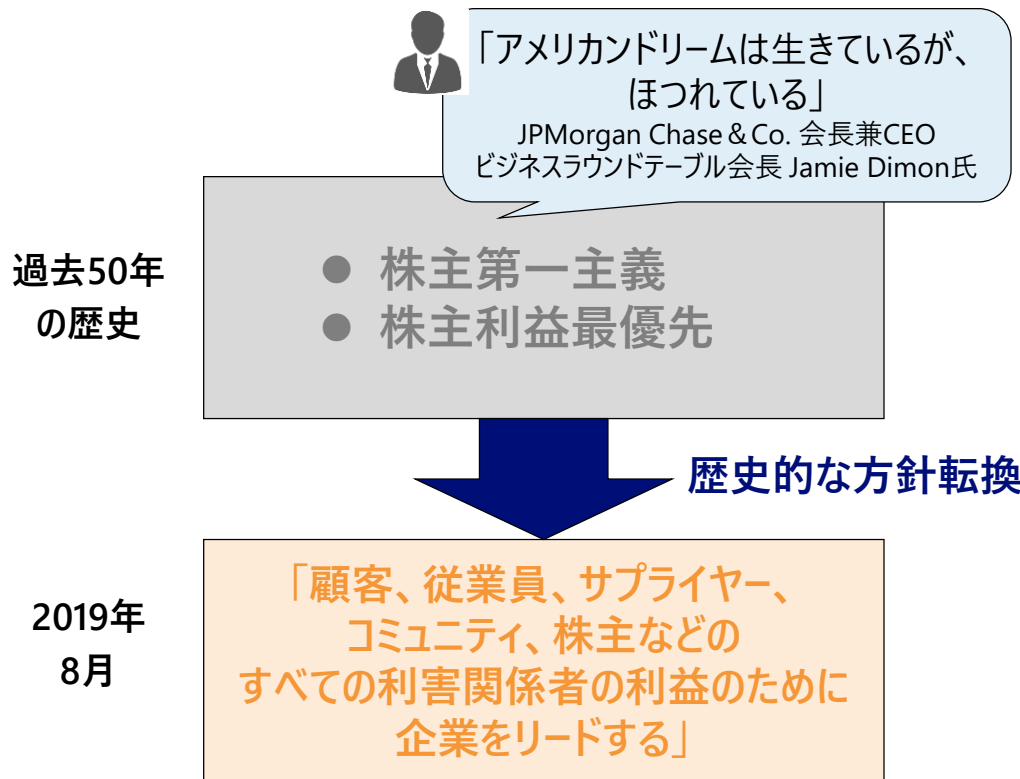
#### ■ 米・経営団体：ビジネスラウンドテーブル

- 数十年にわたって推進してきた株主第一主義の廃止を宣言。株主利益を最優先としなかったのは、50年近い歴史のなかで初めてのこと

#### ■ WEF世界経済フォーラム

- 2020年1月に「ステークホルダー資本主義」を提唱、Covid-19影響下では、その提言・流れを加速させる動きへ。

#### ビジネスラウンドテーブルの歴史の方針転換（2019年8月）



出所) ビジネスラウンドテーブル公開情報、日本経済新聞記事ほか各種公開情報

#### WEFの「ステークホルダー資本主義」に関連した動き

2019年12月 ダボスマニフェストの改訂

#### 「ダボス・マニフェスト2020」

ステークホルダー重視の1973ダボス・マニフェストに基づき、2020マニフェストは、公平な課税、反汚職、役員報酬、人権の尊重を含め、現代における重要な問題に言及するステークホルダー資本主義のビジョンを示す

2020年1月 世界経済フォーラム年次総会

#### 「ステークホルダー資本主義の確立」

所得格差や政治の分極化による社会分裂から差し迫った気候危機に至るまで、世界が直面する最大の課題に取り組む

2020年3月 プラットフォームの立ち上げ

#### 「COVIDアクション・プラットフォーム立ち上げ」

共同でアクション（行動）を起こし、人々の生活を守り、事業継続を促進した上で、Covid-19対応に向けたサポートを結集するため、経済界をひとつにすることを目的とする

出所) WEF公開情報、日本経済新聞記事に基づき作成

01 サステナビリティ経営の動向

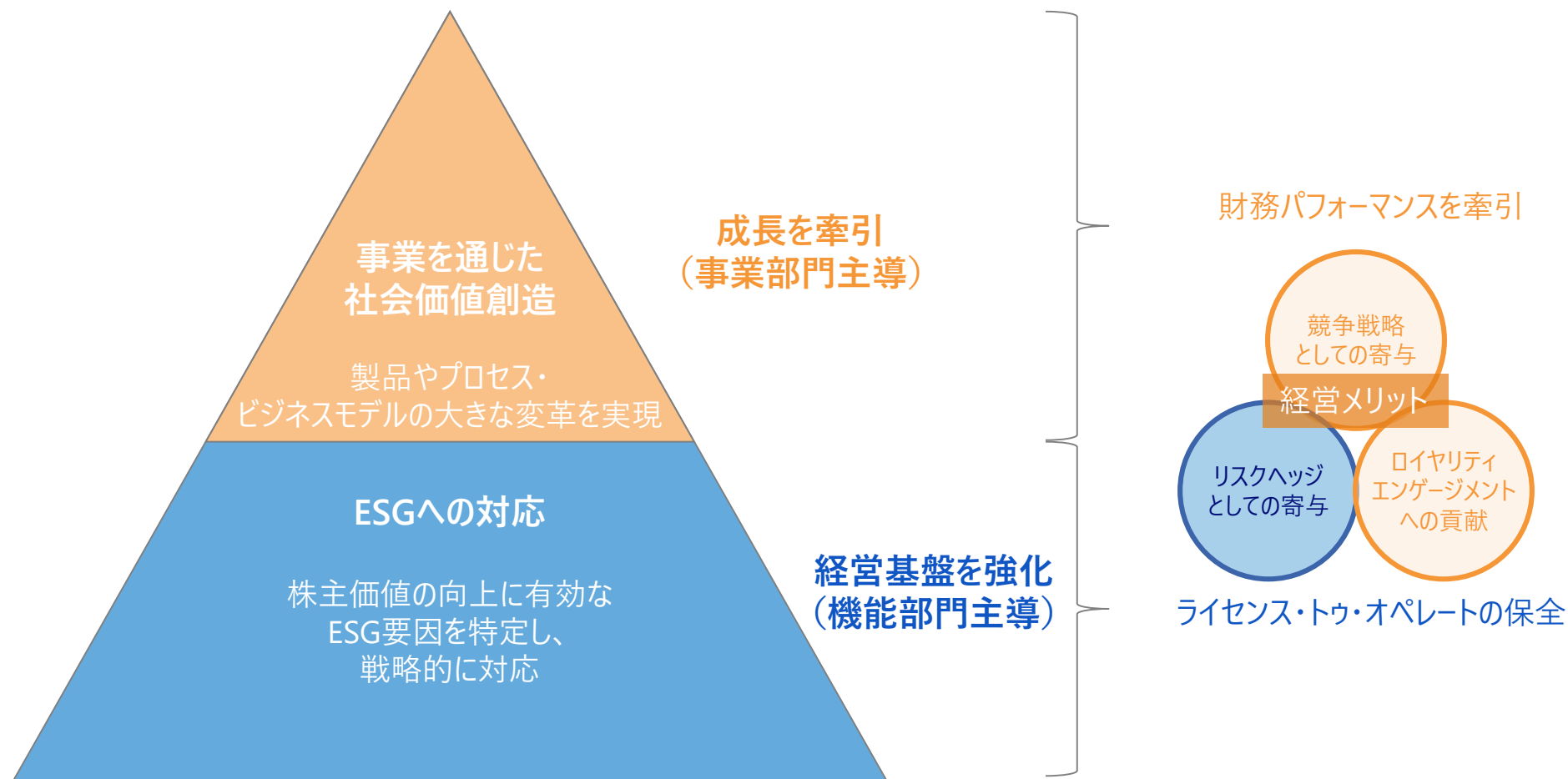
02 企業が「社会における存在価値」を再認識する意義

03 withコロナ時代のサステナビリティ経営の方向性

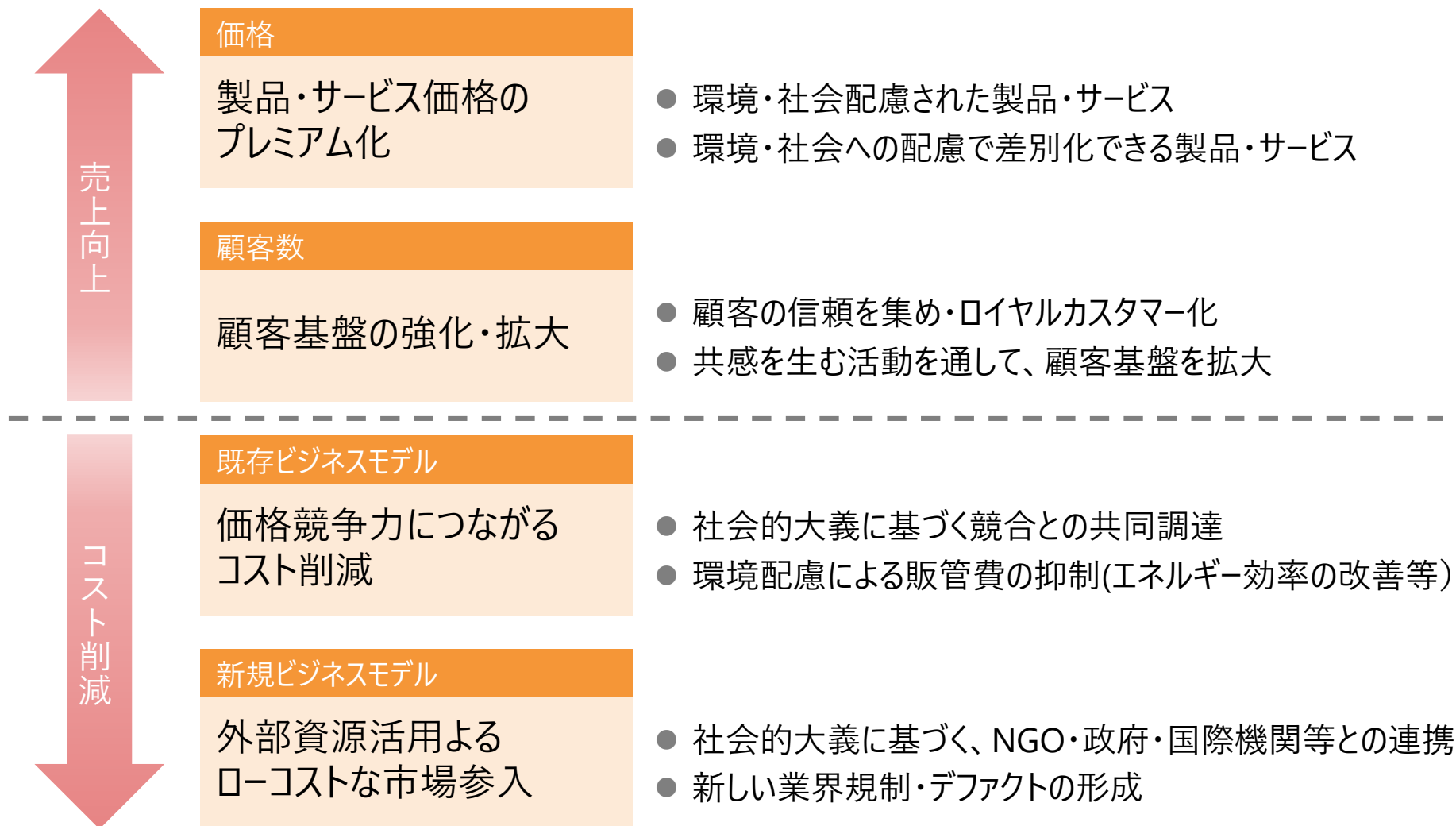
企業が「社会における存在価値」を再認識する意義

## サステナビリティ経営の体系と経営メリットは以下の通り整理される

- ESG領域は、一義的には、ライセンス・トゥ・オペレート（営業許可）を保つ意義
- 事業を通じた社会価値創造領域は、将来の（中長期視野での）財務パフォーマンスを牽引する



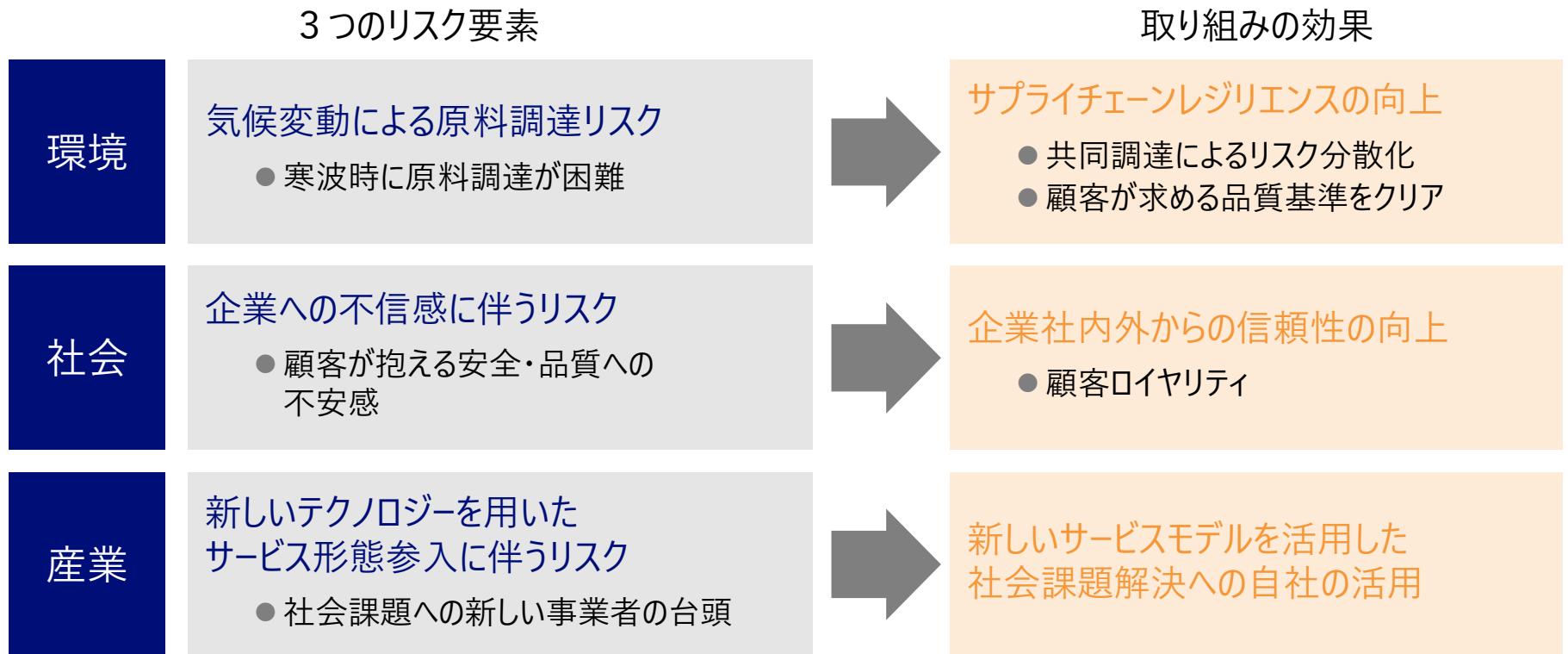
## 経営メリット①競争戦略としての寄与



## 経営メリット②リスクヘッジとしての寄与

- 3つのリスク要素に対してサステナビリティ経営を目指し、実際に企業経営のリスクヘッジとして寄与

### ある欧州企業におけるケース



「社会における存在価値」を企業戦略の中核に取り込む意義

## 経営メリット③会社に対するロイヤリティ・エンゲージメントへの貢献

- 優れたサステナビリティ・パフォーマンス企業は、離職率や採用においてポジティブなインパクトを生み出している



離職率を複数年で25-50%減少



年間離職率が3-3.5%減少することにより  
留めることができたポストに関する代替費用を  
社員年収換算で90-200%節約

出所) Tensie Whelan and Carly Fink, "The Comprehensive Business Case for Sustainability",  
Harvard Business Review (2016年10月21日)  
<https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

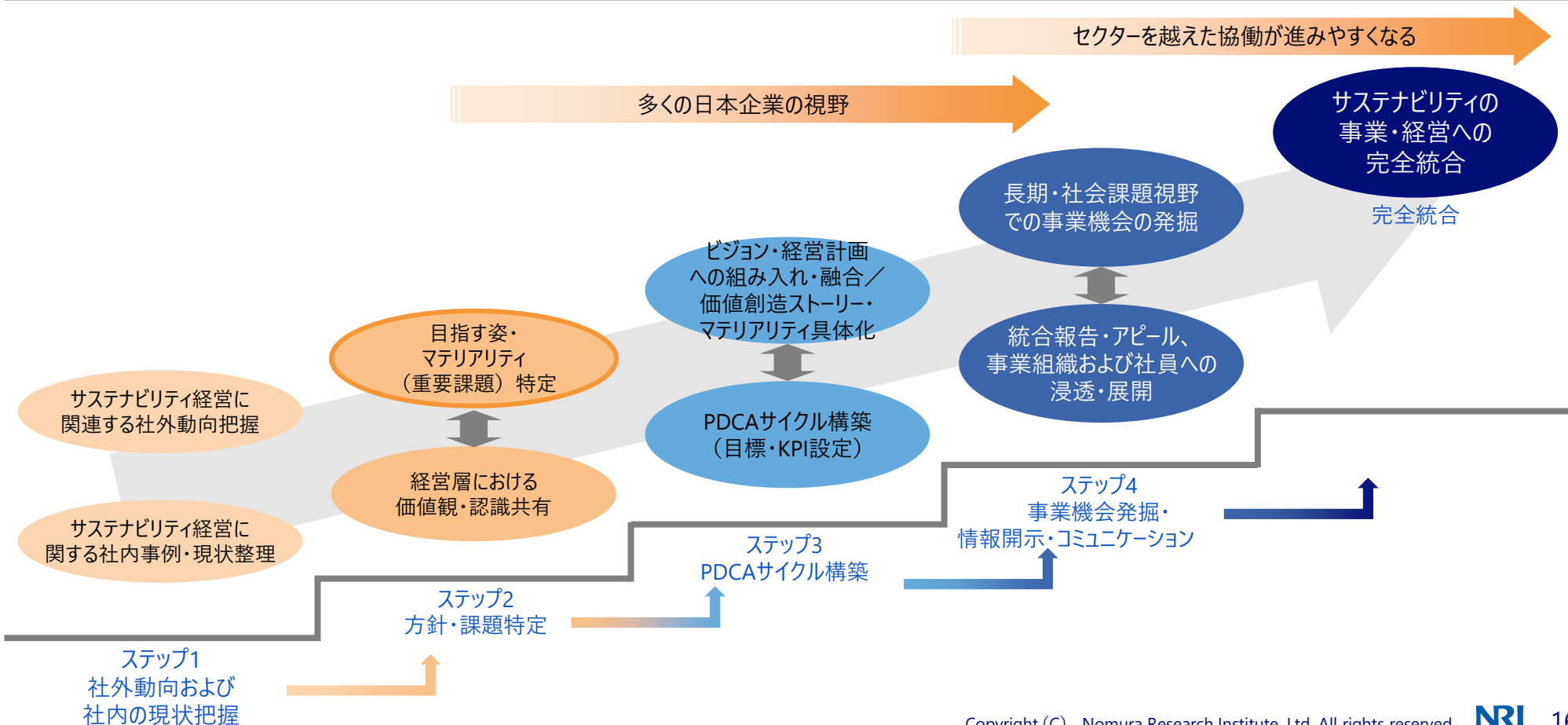


「社会における存在価値」を企業戦略の中核に統合する動き

## 企業セクターでは、サステナビリティ⇔経営・事業／財務⇔非財務の統合が一層進展する

- 多くの企業で、従来コストとみられることが多かった「社会課題・社会価値」の概念が、将来に向けた投資と位置づく
- 長期ビジョンや経営計画に組み込まれ、長期視野での企業戦略の中核に位置づくことで、他セクターとの協働の核となる共通言語となる

サステナビリティ経営の進化に向けたステップ



「社会における存在価値」を企業戦略の中核に統合する動き

# サステナビリティ経営に向けた対応として、具体的には以下のテーマで企業の取り組みが進む

## サステナビリティ経営に向けた対応

存在意義・戦略・方針

経営・事業への落とし込み

社外への情報開示・対話／社内浸透

1 経営層における  
理念・価値観の  
再定義・共有  
重要性の理解  
と取り組みへの  
コミット

社会における確固たる  
存在意義(Purpose)  
とは？

あるべき姿・  
自社にとってのサステナ  
ビリティ経営とは？

攻め

守り

2 マテリアリティ特定 (攻め)  
自社として“事業を通して解決する”  
社会課題を整理

3 ビジョン・中計組入れ  
重視する社会課題・価値に  
関する領域・今後のアクションを  
明確化

4 価値創造モデルの構築  
中長期成長に向けた  
価値創造の枠組み・道筋、  
自社の強みの明確化

2 マテリアリティ特定 (守り)  
自社としてステークホルダーとの関係構  
築の観点から重要な社会課題を整理

6 新規事業領域探索  
マテリアリティ領域を軸に  
新規事業を創出

5 事業戦略への組み込み  
事業部討議によるマテリアリティ  
設定、事業への組み入れ

5 KPI設定と  
PDCAサイクル構築  
経営管理・事業管理・  
制度への反映

関連部門との連携  
ESG関連で必要な検討事項を  
検討依頼・適宜進捗管理

11 持続可能な  
サプライチェーン  
サプライチェーン上のESG  
リスク対応

7 統合思考・統合報告  
自社の価値創造の投資家に  
対する説明

9 エンゲージメント  
投資家をはじめとする  
ステークホルダー  
エンゲージメント

10 社員への浸透  
自社として重視する社会課題とそ  
の考え方を共有

8 ESG指数組入れ  
ESG評価機関の指数への  
組み入れに対応した情報開示

8 ESG情報開示強化  
ESG情報の開示領域・  
項目の検討

01 サステナビリティ経営の動向

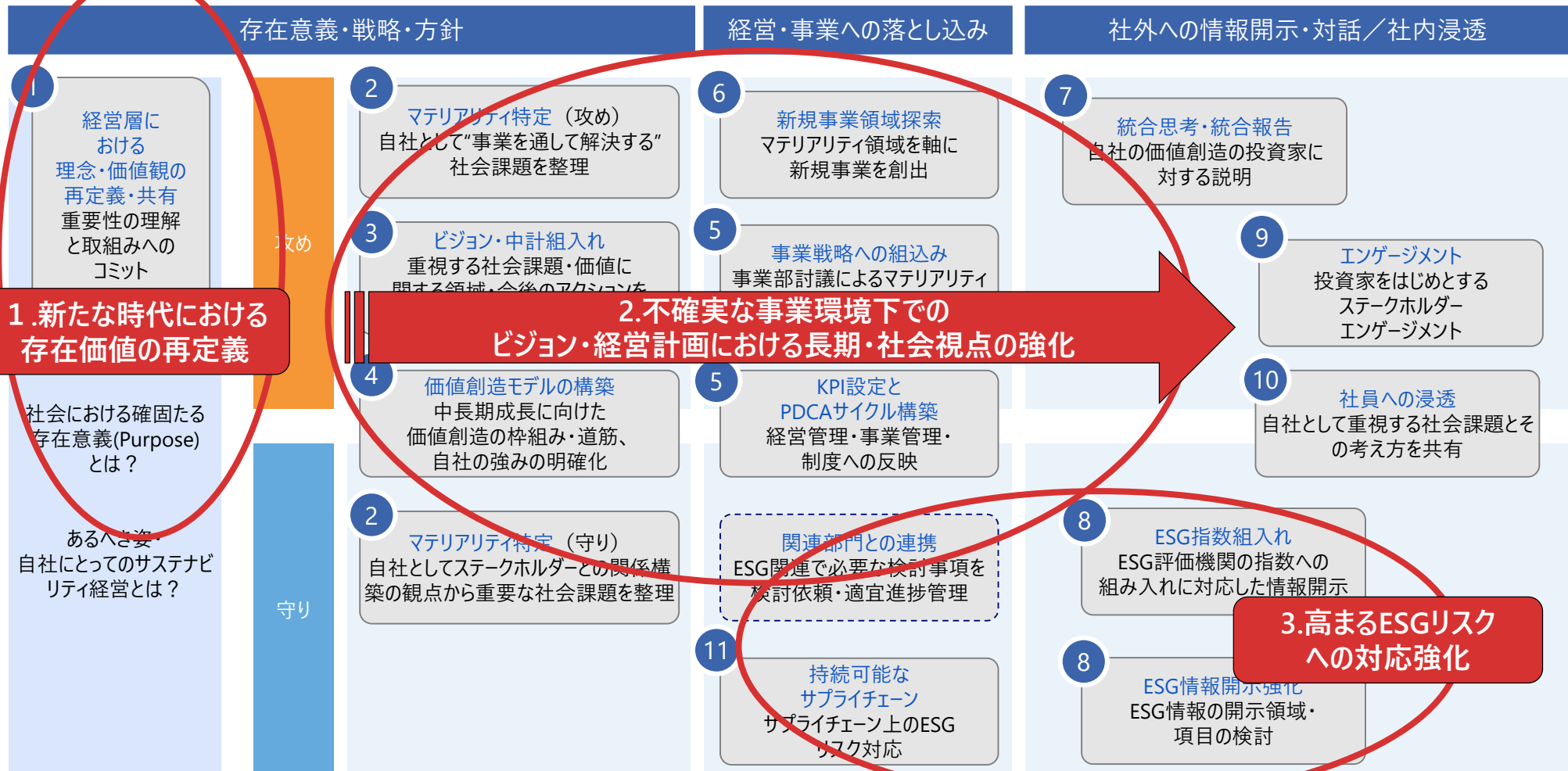
02 企業が「社会における存在価値」を再認識する意義

03 withコロナ時代のサステナビリティ経営の方向性

# Covid-19がもたらす企業のサステナビリティ経営への影響

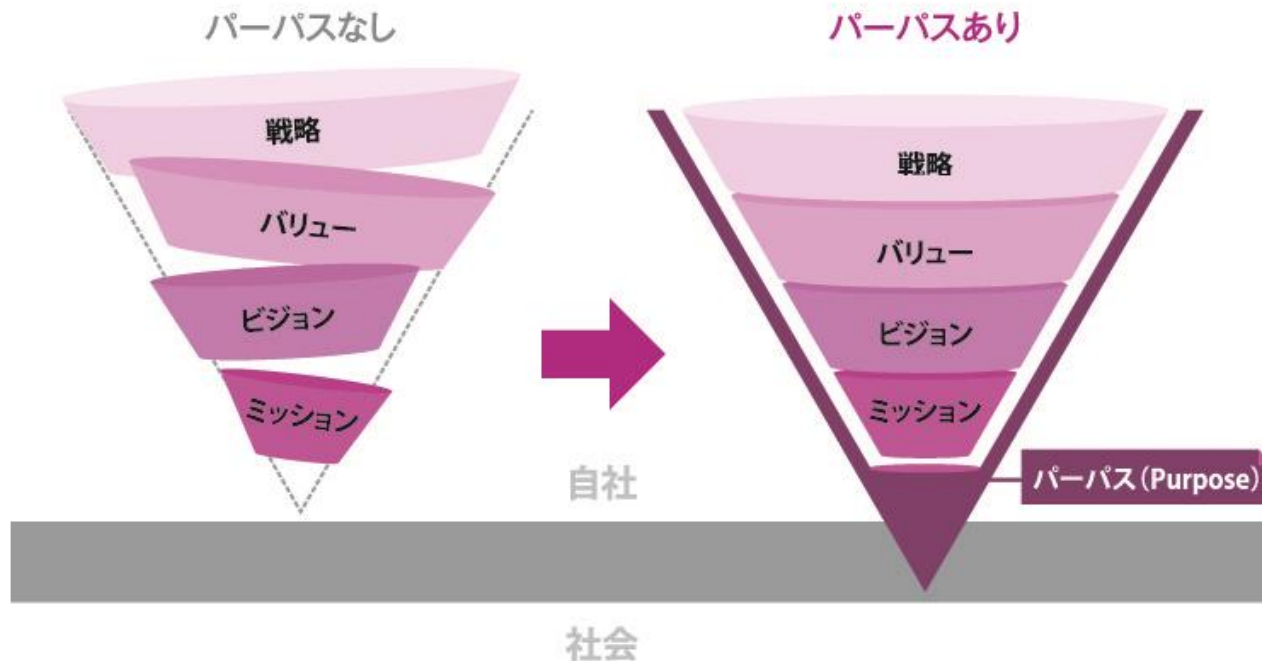
## 事業環境の不確実性が増すなか、「長期・社会視点の重要性」や「企業の社会における存在価値・意義 = Purpose」を改めて考える契機となる

### サステナビリティ経営に向けた対応



## 1. 新たな時代における存在価値の再定義

パーパスは、企業の“社会における存在意義や存在価値”をより根源的に定義したもので、社会に何を働きかけたいのか、社会をどう良くしていきたいのかという社会価値を含む



- 社会における自社の存在意義がより明確となる
- 長期的にビジョン・戦略がぶれず一貫性が保たれる
- 唯一無二の存在としての自社が再確認される

- ✓ パーパスを持つことで、企業は単に収益を上げるためだけでなく、どうしたら社会のなかで役割を果たせるのか考えるようになる
- ✓ 社内外から共感されるパーパスは、従業員に働く意義や、誇りを感じやすくなる効果が見込まれる
- ✓ パーパスは、共通言語となり、組織と組織、組織と個人、組織と社会をつなぐ役割を果たす

# 1. 新たな時代における存在価値の再定義

パーパスがより強く有する特性や要件としては、以下のようなものがあげられる  
特に、“第三者的な観点をより強く有する”点が特徴

## ■ パーパスが有する特性の例

○○ではない		○○である
第一人称的 (自分たちがこうありたい)	観点	<b>第三者的な観点をより強く含む</b> (社会に対してどのような影響をもたらしたいか)
新たに創り出すもの	定義の方法	<b>組織に内在しているものであり、 発掘するもの</b>
明文化されていること	重視する点	(明文化に加えて) <b>共感・共鳴されていること</b>
どの企業でも同じようなもの	差別性	(文言は同じでも) その企業にとって <b>唯一無二のもの</b>
従業員中心	共感・共鳴 の対象	<b>社内のみならず 社外ステークホルダーも視野</b>
方向性を示すもの	動き	その企業にとっての <b>原点</b>

## 1. 新たな時代における存在価値の再定義

社会環境変化により、「社会における存在としての企業」が意識されるようになった結果、個人や組織が“パーパス（社会における存在意義）”を意識する経営メリットが得やすくなった

### サステナビリティ経営の潮流

#### 企業に対する社会からの期待の高まり

SDGs等の社会課題解決の主体として企業セクターへの期待が高まっている

#### ミレニアル世代の存在感

サステナビリティに対する感度が高いミレニアル世代の従業員や消費者に対して（企業の）社会的な存在価値を提示する必要が高まっている

#### 組織を束ねる“求心力”の重要性

不確実性が高まる事業環境や急激なビジネスモデルの変化が予測されるなかで、内外の環境変化に柔軟・機敏に対応するための求心力の重要性が増している

「社会における存在としての企業組織」がより重要視されるようになった

社会・顧客・従業員からの共感を得るには、パーパス（Purpose）を再定義・確認することが必要に

個人や組織のパーパス（Purpose）を認識し、共感・共鳴しあうことにより

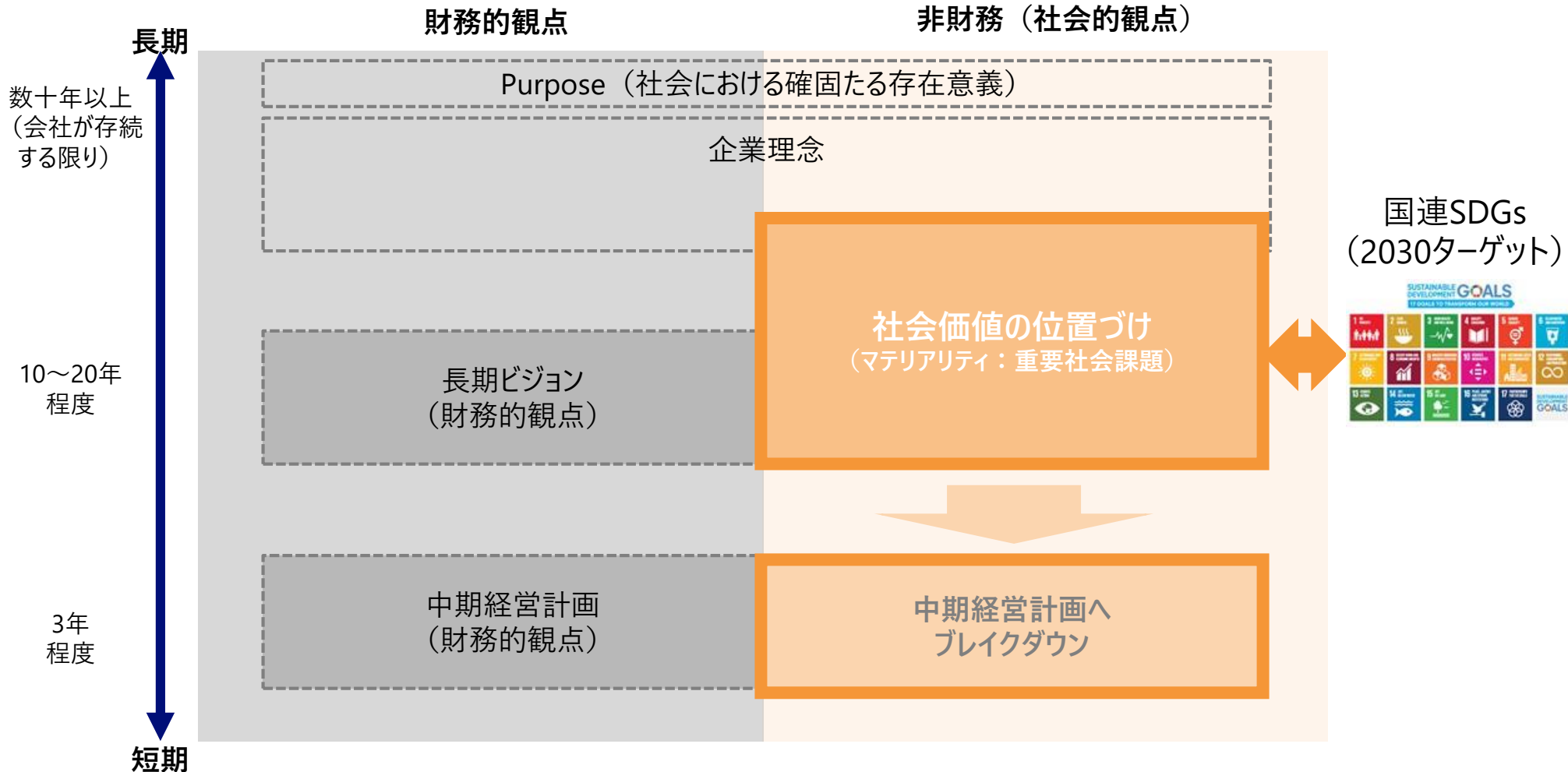
ステークホルダーからの共感を形成することができ外部を巻き込んだ経営・事業戦略の実行やコミュニケーションを効果的に推進

従業員の観点からも組織の求心力を高め、働く意義や誇り感じやすくなり、共感・共鳴を起こすことで戦略実現を加速



## 2.不確実な事業環境下でのビジョン・経営計画における長期・社会視点の強化

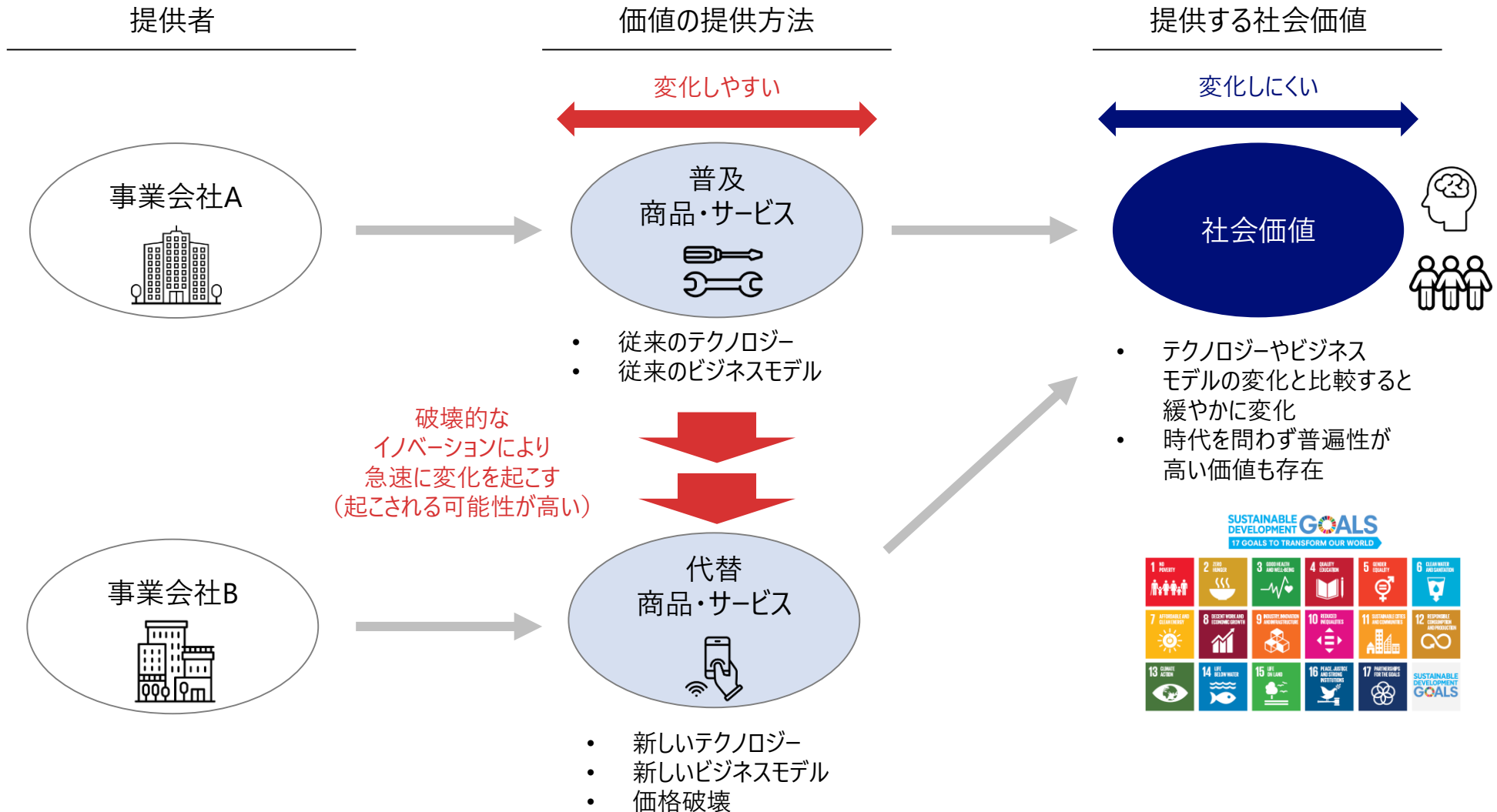
長期ビジョン等、長期の時間軸で「目指したい“社会価値”＝マテリアリティ」を再定義する。  
多くは、“2030年頃”を展望して設定、一部の企業では中計へもブレイクダウンされている





## 2.不確実な事業環境下でのビジョン・経営計画における長期・社会視点の強化

事業を通じて提供する“社会価値”を再確認・定義することによって、破壊的なイノベーションを積極的に起こすこともできる



### 3.高まるESGリスクへの対応強化

気候変動などの環境（E）のみならず、社会（S）の領域においても、  
人権・サプライチェーン・労働・健康・安全などへの関心が一層高まる

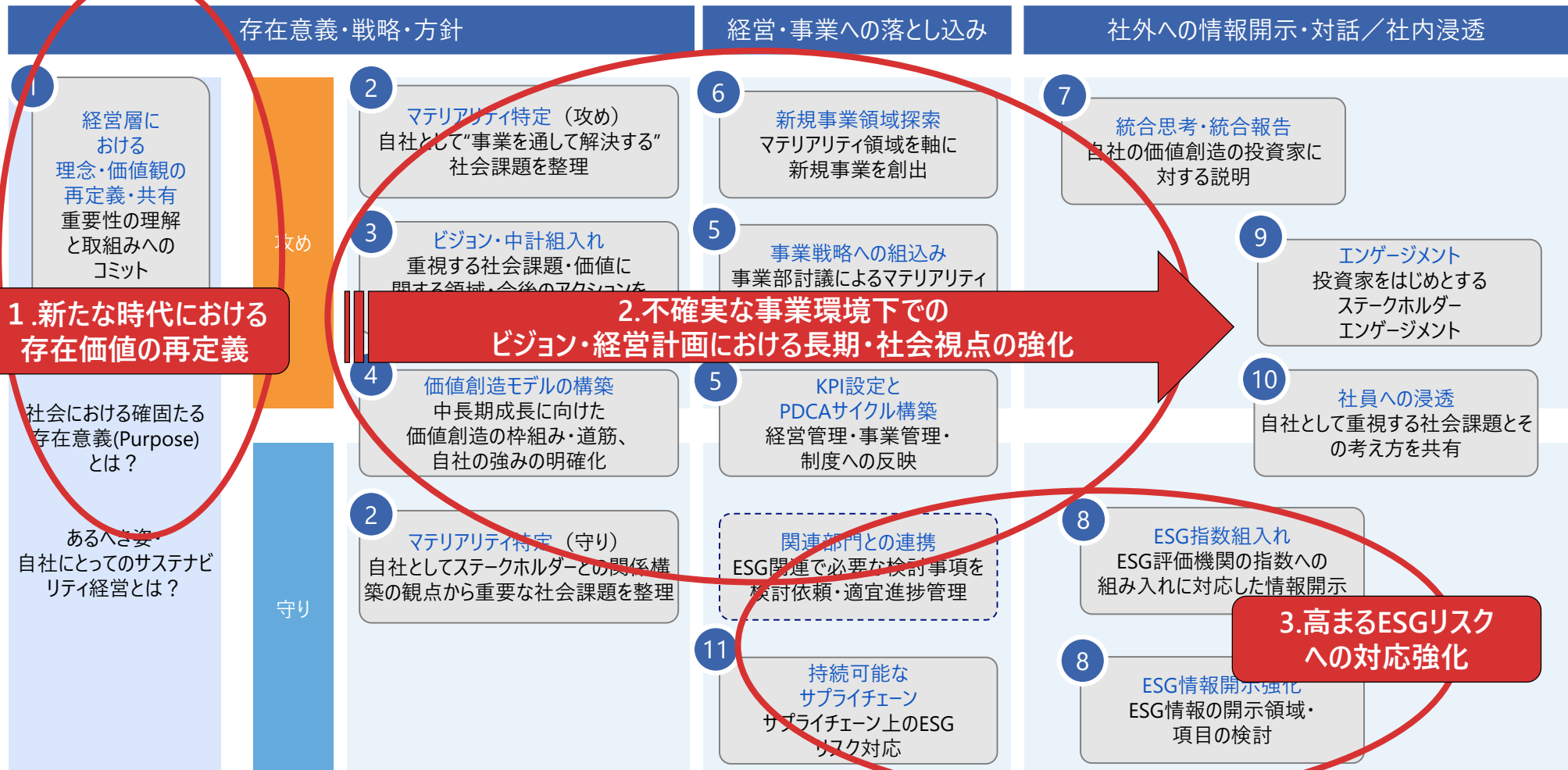
■ FTSE Blossom Japan Indexにおける評価テーマと「Covid-19以後、一層のESG対応が迫られると想定されるテーマ」※赤字

ESG分類	テーマ		
	テーマ名（英語）	テーマ名（日本語）	略称
環境 (Environmental)	Biodiversity	生物多様性	EBD
	Water Security	ウォーターセキュリティ	EWT
	Environmental supply chain	サプライチェーン（環境）	ESC
	Pollution & resources	汚染と資源利用	EPR
	Climate change	気候変動	ECC
社会 (Social)	Social supply chain	サプライチェーン（社会）	SSC
	Human rights & community	人権と地域社会	SHR
	Labor standards	労働基準	SLS
	Customer responsibility	顧客に対する責任	SCR
	Health & safety	健康と安全	SHS
ガバナンス (Governance)	Risk management	リスク・マネジメント	GRM
	Tax transparency	税の透明性	GTX
	Corporate governance	コーポレート・ガバナンス	GCG
	Anti-corruption	腐敗防止	GAC

今後の関心領域が  
E：環境に加えて、  
S：社会へ拡大する流れに

# 事業環境の不確実性が増すなか、「長期・社会視点の重要性」や「企業の社会における存在価値・意義 = Purpose」を改めて考える契機となる

サステナビリティ経営に向けた対応



## サステナビリティ経営

### 企業がパーパス（=社会における存在価値）を再認識する意義

#### 1. 企業のサステナビリティ経営は、近年大きく進展し、企業戦略の中核に“本格的に「社会価値」を組み込む”動きがみられる

- Covid-19の影響により企業が「世界」や「社会」とのつながりを再認識する契機となっており、こうした流れは、「株主至上資本主義」の再考や、「長期・社会志向」の経営が後押しされる流れにつながる
- 一時的に「後退局面」があるが、大局的には、サステナビリティ経営の潮流は加速される
- 攻めの領域では、社会価値・マテリアリティの長期ビジョンや経営計画への統合が一層進み、守りの領域では、社会（S）に関わるESGリスクを投資家・企業の双方が再認識する

#### 2. 企業が「社会における存在価値」を再認識し、企業戦略の中核に取り込む意義とは、持続可能な社会形成に向けた「共通言語」的な機能が生まれること

- 企業にとっては、「競争戦略への寄与」「リスクヘッジ」「ロイヤリティ・エンゲージメント」のメリットが見込め、主に長期戦略として機能する
- 社会全体にとっては、企業が「長期視野」で「社会価値」を掲げることは、連携・協働の「共通言語」的な機能が生まれることを意味する。より持続可能な社会の形成に向けた社会全体での連携・協働機会が増す

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***