

# 明日への力

## 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

マネジャー 上田 奈月

④9

### 「外部要請への対応」から脱却した サステナビリティ経営とは

1. 改訂版「コーポレートガバナンス・コード」で提起されたサステナビリティ経営の必要性

2021年3月、「コーポレートガバナンス・コード」および「投資家と企業の対話ガイドライン」それぞれの改訂案が公表され、「サステナビリティを巡る課題への取り組み」が主なポイントの一つとして盛り込まれた。本稿では、これを契機にサステナビリティ経営に本格着手する企業が、最初のステップとして具体的に何に取り組み、どのような姿勢で臨むと良いかを概説

する。そして、サステナビリティ経営を自社に根付かせるために何が必要かを述べることにしたい。

2. 最初に何に着手すると良いか？

まず着手すべき取り組みは、(1)目指すべき方向性の見定め(例・長期ビジョン策定)、(2)KPIへの落とし込み、(3)気候変動や人権等のサステナビリティの個別課題に対する取り組み、(4)ステークホルダーからの開示要請事項への対応である。

(3)については、TCFD(気候関連

で「最低限」のものであり、本来必要なサステナビリティ経営のあくまで一部と捉えることが望ましい。仮に、現時点で「対応」することができても、数年も経てば社会情勢の変化から、新たな取り組みが課せられることは容易に想像がつくだろう。

これに加え、そうした要請事項は、あくまで一部企業の「足切り」もしくは「横並び比較」を行うためのものにすぎないという側面もある。これは、サステナビリティにかかる情報開示基準やESG評価指標に関しても同様のことが言える。基準・指標

を見て、「本当にここで挙げられている全ての課題に対し、自社資源を投入して取り組まないといけないのだろうか？」と疑問を持ったことがある方も少なくないだろう。

このように考えると、基準・指標を起点に受け身で取り組むよりも、自社に本当に必要なサステナビリティ経営の在り方を追求し、それを自社に根付かせることが、価値向上を図る企業にとって必要なのではないだろうか。

4. 「サステナビリティ経営」を根付かせるには何が必要か？

サステナビリティ経営を自社に根付かせるための要素の筆頭に挙げられるのは、経営層および従業員による恒常的な関与であろう。その実現には、(1)サステナビリティへの取り組みが、事業成長・事業リスク低減につながることを彼ら自身が実感すること、(2)サステナビリティに取り組みよう促す仕組みを構築すること等のアプローチがあり得るだろう。(1)に関しては、その実現に向けて、サステナビリティの取り組みを通じて得られる効果を定量化し、自社事業にとっての価値・影響度評価等の取り組みが一部で行われている。ただし、より一層方法論を洗練させ、納得感のあるものに深化させることが必要と見る向きも根強い。一方、(2)については、取締役会およびその直下等でサステナビリティに関する恒常的な検討・議論の場の設置や、役員報酬へのESGの組み込み等が、数年前から日本企業の間でも随分浸透しつつある。今後は、先進企業のユニリーバがかつて取り組んだように、従業員自身がサステナビリティにコミットするよつな人事制度設計も望まれるだろう。もちろん、制度の納得感をおいかに担保するかがポイントにはなるが、それらをつかかずに「外部要請への対応」ではなく、従業員が自らの意志で取り組むサステナビリティ経営がわが国でもより一層広がってほしいことを期待したい。

\* 記事に関するお問い合わせは、[ml.jri.co.jp](mailto:ml.jri.co.jp) までお願いします。

一方で、このような「対応」は、あくま

せうには何が必要か？

@ml.jri.co.jp までお問い合わせください。