

2020年7月28日

コンサルティングレポート

After コロナ、非上場企業においても重要度が増す サステナブル経営

SDGs を活用した KPI 設定で確実な遂行を

経営戦略部 [名古屋] シニアコンサルタント 松田 理恵

1. After コロナとサステナブル経営

新型コロナウイルス感染症によって、世界中の人々が行動変革を余儀なくされ、人々の価値観も変わりつつある。収束に向けた社会全体の取り組みは長期戦の様相を呈しており、企業経営も変革を迫られている。

産業革命を経て確立された資本主義経済は、企業間の自由競争による短期的な利益追求競争をもたらし、グローバル化や都市への人口集中をもたらした。技術革新により、物質的な豊かさや利便性は格段に向上した反面、都市部において人々は密な空間で日々忙しく過ごしている。そんな中、未知のウイルスが発生し、瞬く間に国境を越え、現代の技術をもってしても、完全には制御できないまま今日に至っている。

1962年、米国の海洋生物学者であるレイチェル・カーソンは、彼女の代表作となる「沈黙の春」を発表した。当時、化学薬品会社は DDT をはじめとする殺虫剤を開発・販売し、これを人々が無害と信じ散布することで収量を上げていた。経済成長を盲信する社会において、彼女は将来、鳥の声さえしない沈黙の春を迎えると警鐘を鳴らした。

After コロナの時代では、従来よりも不確実性の高い事象が増え、人間も企業も持続可能性が強く問われるようになっていく。短期的な業績の拡大よりも、長期目線による企業のあり方、事業の継続性が問われ、サステナブルな経営が必要不可欠となるだろう。

2. サステナブル経営とは

「サステナブル経営」とは何か。それは、SDGs(持続可能な開発目標)や ESG(環境、社会、統治)などの持続可能な枠組みを企業経営に取り込むことである。サステナブル経営においては、短期的な収益よりも長期的な持続可能性に重点を置くため、財務情報よりも非財務情報が重要になる。SDGs と ESG それぞれの特徴について図表 1 に整理している。

SDGs も ESG も、サステナブル経営に欠かせない要素である。上場企業や大企業は、株主、投資家、消費者等から、非財務の情報開示が求められ、これらステークホルダーは ESG への対応を期待することから、対応を迫られる。他方、非上場企業や中小企業は、こうしたステークホルダーからの情報開示を強く求められないため、ESG よりも SDGs の取り組みから始めることが多い。

ここからは、より多くの非上場企業や中小企業に関係があると思われる SDGs を使ったサステナブル経営について掘り下げる。SDGs は国連が 2015 年に定めた 2030 年に向けた持続可能な開発目標で、17 のゴールと 169 のターゲットから構成されている。国連は、SDGs の達成は、企業のみならず、市民の社会的な使命でもあると定義している。全世界の社会課題・ニーズであるがゆえに、将来の大きなビジネスチャンスとして捉えることもできるだろう。

SDGs の達成に貢献するビジョンや成長戦略を非財務情報として開示することは、企業のブランドイメージ向上につ

ながる。また、中小企業は大企業に比べて新卒採用に苦戦することが多いが、SDGs への取り組みを積極的に発信することは、採用力の強化という点でも有効である。

図表 1 SDGs と ESG

	SDGs	ESG
概要	2030 年の社会・環境課題の解決に向けた 17 のゴール、169 のターゲット	環境（気候変動、水資源等）、社会（ダイバーシティ、SCM 等）、統治（取締役会のあり方、コンプライアンス等）の非財務情報
対象	非上場、中小企業から大企業、自治体、市民	上場、主に大企業
取り組みの目的	事業創出の機会、ブランディングや採用力強化	株主や機関投資家への非財務情報の開示
主なコミュニケーションツール	ホームページ	統合報告書

(出所) 当社作成

3. シナリオ分析で将来を予測し、自社の SDGs の重要課題を特定する

SDGs には、2030 年に向けた全世界の社会課題が網羅的に記述されている。新型コロナウイルス発生前の 2015 年に公表されているが、既にその中において、ゴール 3「すべての人に健康と福祉を」、ターゲット 3.3 や 9b において、感染症対策やワクチン開発について言及されている。

しかしながら、今回の新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの発生など、極めて不確実性の高い事象に対する自社への影響を、正確に予測することは極めて難しい。さらに企業人の大半は、将来予測の作業に馴染みがないのが現状だろう。

そこで、気候変動を例に挙げ、企業経営における不確実性の高い事象に関する将来予測手法について触れたい。SDGs ゴール 13 である気候変動は、不確実性の高い領域である。しかし、後述のように多くの科学者によって定量的な予測がされ、公表されている。地球温暖化の原因物質とされている二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの増加は、ボーダレスで不確実性の高い事象であるという点において新型コロナウイルスと共通点があるという見方もできよう。気候変動へのアプローチは、After コロナのサステナブル経営を考える際に示唆に富む。

2015 年 12 月、G20 財務大臣・中央銀行総裁会合の要請を受けて、FSB(金融安定理事会)が TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)を設立し、2017 年 6 月には、TCFD 提言が公表された。TCFD は、投資家が投資先企業の気候関連のリスク・チャンスが、将来の財務諸表にどのようなインパクトがあるかを分析するための情報開示スキームである。TCFD 提言のうち、全セクター共通の基礎項目として、①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標、の 4 つが提示されている。

ポイントは、②戦略である。不確実な事象に対しても、将来を予測することが企業経営に有効であるという考えに基づき、気候変動のリスクとチャンスに対して将来起こり得る複数のシナリオ分析を行うことが義務付けられている。具体的には、世界の平均気温の上昇を産業革命前の 2°C 未満に抑えるというパリ協定を含む異なる気候関連のシナリオを考慮して、企業が自社事業への影響を評価するために分析を行う、ということである。

気候変動領域における自社シナリオ分析の場合、外部専門機関が公表した各種予測シナリオを用いることが多い。外部専門家による予測シナリオは、税制などの政策などによる移行リスクと、台風被害などの気候変動の結果がもた

らす物理リスクに大別され、さらに、将来の気温上昇に応じた予測が公表されている(図表 2)。例えば、IEA(国際エネルギー機関)が作成した代表的な 2°Cシナリオである IEA450 を見ると、2040 年までに EV(電気自動車)が 7 億 1,500 万台普及すると予測されている。自動車部品メーカーであれば、こうした数値をもとに、自社の取り得る選択肢(シナリオ)を複数描き、それぞれの財務インパクト等を見通すことで、可能な限り将来を予測することができる。

新型コロナウイルスによるパンデミックのような未知の脅威に対して、十分な将来予測や TCFD のような情報開示スキームは依然として整っていない。だが、気候変動に対して取り組んできたシナリオ分析の考え方を参考にし、今後さまざまな専門機関から発信される多角的な予測に基づいて、自社の課題や目指すゴールを設定することは可能である。

図表 2 気候変動におけるシナリオの例

分類	外部専門機関	シナリオ	将来予測の特徴
移行リスク(炭素税、再エネ投資の政策等)	IEA(国際エネルギー機関)	IEA 450	今世紀末の平均気温の上昇を 2°C未満に抑えるシナリオ。現状の温室効果ガス排出量を半減させる
		IEA NPS	導入済みや導入予定の政策効果を見込んだシナリオ
物理リスク(洪水、熱波等の結果)	IPCC(気候変動に関する政府間パネル)	RCP 2.6	温室効果ガスの排出削減対策を徹底的に行う(およそ 2°Cの上昇)
		RCP 8.5	何もしない(およそ 4°Cの上昇)

(出所) 当社作成

自社にとっての SDGs 重要課題を特定するためには、まず、気候変動を題材に例示したような将来予測や SDGs ゴール、ターゲットをヒントに課題を全社的な観点から検討・抽出する。その上で、それらを「自社ビジネスの視点」と、「社会課題解決の視点」の 2 軸で評価する。最後に、特に優先すべきものを重要課題として特定する(図表 3)。

図表 3 製造業の SDGs 重要課題 イメージ図



(出所) 当社作成

なお、この重要課題の絞り込み手法には様々なものが存在する。既存の事業計画や中期経営計画に加えて、SDGs の評価基準を決めて定量的に評価してスクリーニングするボトムアップ形式や、自社の理念や経営者の想いに照らしてトップダウンで決めていく形式などがある。重要課題を特定する過程で、自社が提供している製品・サービスの市場価値や、各部門の役割を再認識するという副次的な効果もある。

4. SDGs 視点による、既存計画の見直しも

前述の通り、SDGs の重要課題を特定する過程においては、既に決まった中期経営計画を把握するなど、既存の経営計画を前提としていることが多い。他方、After コロナにおいては、劇的な市場の変化に伴い、既存の中期経営計画について再検討を迫られる業界や企業も出てくるだろう。従来の中計策定サイクルよりも前倒して経営計画を見直すタイミングを得たと前向きに捉え、競合他社に先んじてSDGsの要素を取り入れた新たな経営計画として刷新することで、大きなチャンスにもなるだろう。見直しの際の手法として、次世代リーダークラスによる、SDGs の枠組みを用いた事業創出検討、将来に向けた活発なアイデア討議を行うことも有効だ。

SDGs 要素で経営計画を見直す一例として、SDGs ゴール 8「働きがいも経済成長も」、ターゲット 8.2「高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する」を起点にした改革の例を挙げる。

中小企業においても、新型コロナウイルスによる影響とDX(デジタルトランスフォーメーション)技術の向上によって、在宅勤務は事務部門への導入が進んだ。しかしながら、製造現場においては物理的な制約が多く、依然として在宅勤務の導入率は低い。例えば、これまでは2班体制などでどうにかやりくりしてきた工場も、After コロナにおいてSDGs ゴール 8を実現するためには、今までにない思い切った工程改善でイノベーションを起こす必要がある。また、サプライチェーンを確実に維持するために、あえて海外の生産工場を国内に回帰させ、工場の自動化などを進める企業も増えるだろう。こうした検討は、過去の延長線上の発想だけでは進まない。未来を担う次世代リーダ者を鍛えて柔軟な発想と大胆なアイデアを引き出すことができれば、将来の幹部育成と、新たな戦略の確立という二兎を追うことも可能である。

5. KPIを設定して確実に遂行する

自社のものとして特定したSDGsの重要課題を達成するためには、トップのコミットメントはもちろんのこと、事業責任を負う部門長クラスが各部門の目標達成に向けて取り組まなければならない。具体的には、事業単位でKPIなどの経営管理指標を設定し、実行を担う実務部門と明確に共有する。その上で、四半期ごとに経営サイドに進捗状況を報告するサイクルを回すことにより、実行力がアップする。SDGs重要課題を事業ドメインとリンクさせ、中期経営計画や年度計画へ組み込み、確実に遂行することで、企業の変革がもたらされるのである。

上場企業においては、SDGs達成に向けたKPIの妥当性について、第三者からの評価・助言を受けるという方法もある。非上場企業においては、サステナビリティ推進担当が全社の様々な部門を上手く巻き込みながら調整し、取締役会への報告を行い、社外にも自社ホームページなどを通じた情報発信をしていくことが望ましい。

こうして未来に起こり得る不確実な変化への対応力を高め、強靱化を実現した企業が、サステナブルな経営に近づいていくのである。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。