

コンサルティングレポート

コロナ禍で強まる、企業の ESG/SDGs 対応への期待

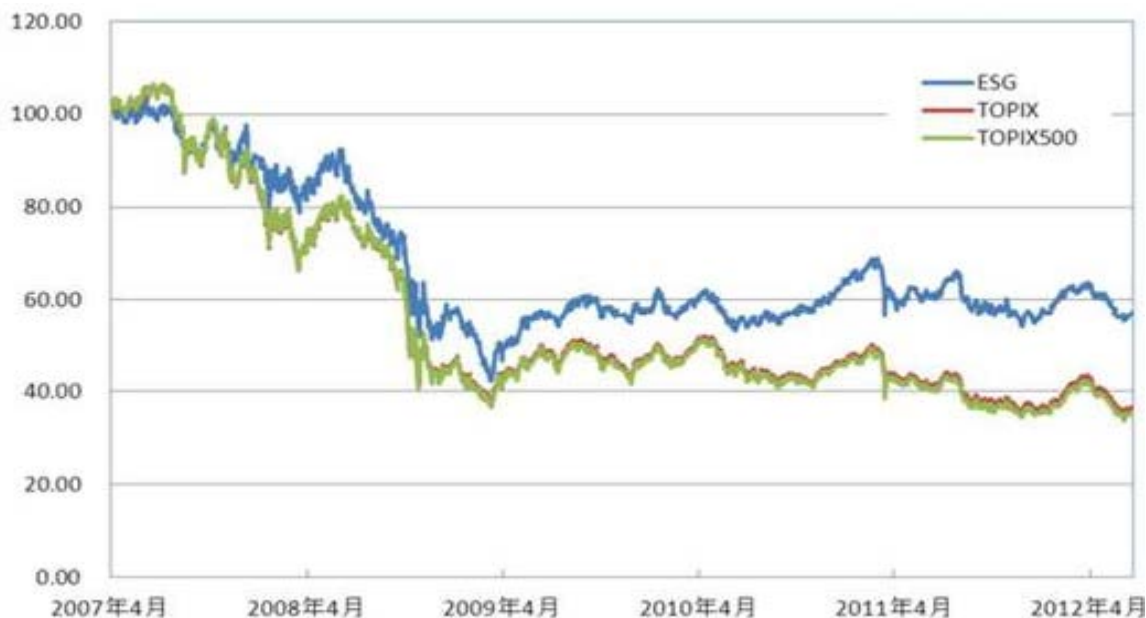
社会システム共創部 チーフコンサルタント 加藤 祥子
 チーフコンサルタント 島崎 奈穂子
 シニアコンサルタント 櫻井 洋介

1. パンデミックの影響

世界経済を震撼させた金融危機、2008年9月のリーマンショックからおよそ11年後の2020年3月、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、世界保健機関パンデミックを宣言した。日本国内でも史上初の緊急事態宣言が発令され、それまでの日常生活が一変することとなった。国際社会は歴史上、危機的状況を幾度となく経験してきたが、2000年以降のこうした世界的な危機は、それまでのものとは異なる意味合いを持つ。

「ミレニアム開発目標」とともに幕を開けた21世紀は、地球規模の環境問題や人権・貧困・格差問題など、国際社会の課題が「見える化」され、山積みとなっている。こうした課題を生み出してしまった経済発展の中核に位置したのが企業であり、その課題解決に向けた実行力に期待が高まっていた中、リーマンショックが発生した。多くの企業で業績が低迷したが、既に環境問題等の社会課題に取り組んでいた企業の株価は、取り組んでいなかった企業のものと比較して、影響が少なかった。(図表1)。

図表1 ESG 銘柄インデックスの試算



(出所) 株式会社日本取引所グループ・株式会社グッドバンカー「ESGで企業を見る」

<https://www.jpjx.co.jp/learning/education/plusyou/theme/nlsgeu000001fh1y-att/01.pdf>

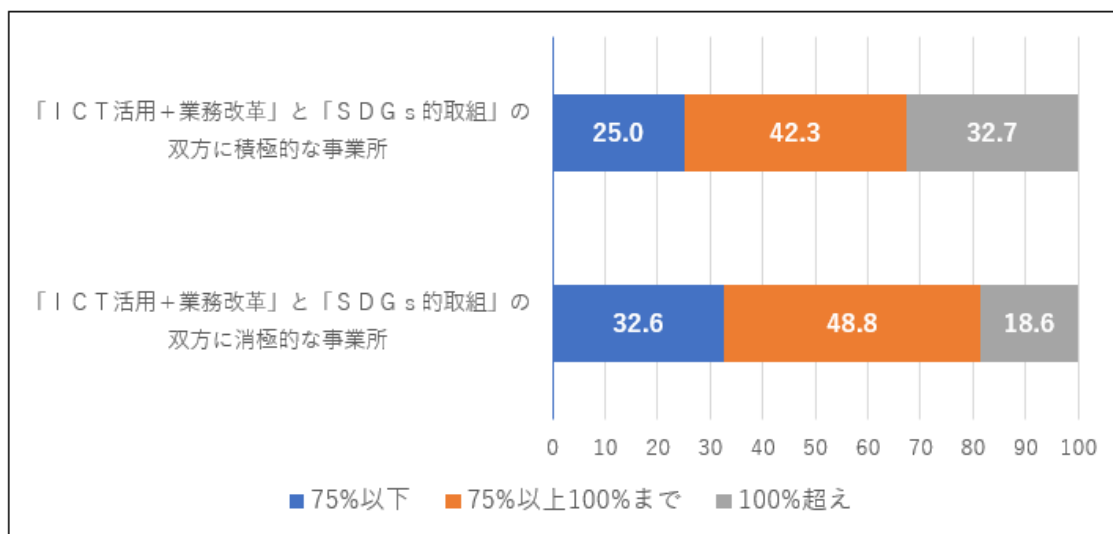
(注) JPXの連載企画「テーマ銘柄で見る企業」の第1回ではESGが取り上げられた。

図中 ESG は、東証市場第一部銘柄を業種および大型株/中小型株に分類した上で、各区分から2012年5月時点のESGスコアが高かった銘柄を抽出して作成。2007年4月2日を100としている。

リーマンショックは、それまで揺るがなかった短期主義的な経営観や投資の考え方に大きな一石を投じることとなり、その後 ESG の課題解決に対する企業への要請は一層高まり、ESG 投資の動きも拡大した。

日本国内においても、地震や水害などの局所的な自然災害が、その地域に劇的な変化を引き起こすことが多々ある。このような災害時において、より地域に根差し、地域社会やコミュニティの課題解決に尽力し、信頼を勝ち得てきた地元の中堅・中小企業に、応援する輪や復興の力が集中する傾向があるということは、熊本地震災害の例をみてもよくわかる(図表 2)。

図表 2 売上回復状況(地震前との比較)



(出所)公益財団法人 地方経済総合研究所が実施した「第4回熊本地震に関する県内事業主アンケート」2019年調査。

(注1) 県内被災事業所の売上の回復状況等の調査で、2016年6月から実施し、2019年で4回目となる。

(注2) 調査対象は従業員4人以上の県内事業所(除く行政)9,269社。うち1,850社が回答。

現在直面している新型コロナウイルスの感染拡大は、1929～1930年の世界大恐慌以来の不況を巻き起こす可能性があると考えられている。国際通貨基金が2020年4月に発表した世界経済の成長率は、6.9ポイント下方修正されマイナス3.0%となるなど、それまでの日常を激変させたこの状況は、しばらく続くことが想定される。国内にとどまらず世界中の経済・社会が混乱し停滞を余儀なくされている状況下においては、リーマンショックや熊本地震の時以上に、企業が価値を提供する社会、そしてその価値や企業自体を評価する社会のあり方が、大きく変わってきていることを認識する必要がある。新型コロナウイルス感染拡大後の社会において、「持続的に成長する企業」や「持続可能な社会への貢献」といった発想は不可欠である。そのため企業は、これまでの経営観やビジネスモデルの見直しを図りながら、SDGs含むESGの視点を経営戦略の中核に据え、実践していくことが期待される。

2. ESG/SDGsへの向き合い方

それではウィズコロナ・アフターコロナにおいて、企業は、何にどのように取り組み、企業価値を高めていくことができるのだろうか。企業活動の実情に則した形で、ESG課題やSDGsへの向き合い方を整理してみる。

(1) ESG戦略

国際的な枠組みがすでに存在するような気候変動や、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、いず

れも社会全体に大きな影響を及ぼす社会課題である。これらの企業を取り巻くいわゆる ESG 課題が、企業活動にどのような影響を及ぼすのかを可能な限り捉え、経営戦略に反映していくことは、変化する経済・社会情勢の中で、安定的かつ継続的に成長を図っていくためには不可欠である。

今般のパンデミックにおいては、一部の小売業や運送業のように事業機会に結びつけた企業もある一方で、連日報道される旅行業界や飲食業界のように大きなリスクとなった業界もある。また、ESG 活動の一環として「働き方改革」や「ダイバーシティ」を戦略的に展開していた企業は、新型コロナウイルス感染症への対応としてテレワークへのシフトや社員の健康管理をスムーズに進めていくことができるだろう。事前に事態を想定できていた企業は決して多くはないが、ESG 課題が及ぼす様々な影響を戦略的に検討することは、事業活動を柔軟にかつ機動的に継続させる可能性を高める。

(2) ESG マネジメント構築

ESG に関する活動は幅広く、従来からのテーマ(例:環境・人材開発など)ごとに、担当部署がそれぞれ取り組んでいることが多い。このため、部署ごとの活動が確実に実施され機会損失を招いていないか、例えば中長期経営計画や財務戦略と有機的に結びつき、望まれる結果や企業価値の向上につながるようになっているかなど、企業の中核的な部門が俯瞰的に把握し、統制を取っていくことが不可欠となる。すなわちそれは、組織全体の ESG に関する活動の統括責任者が、PDCA の実施状況を監督できており、ESG 活動全般のオペレーションをスムーズに推進し、特に有事において組織として効果的な対応を発揮できる状態にあるということである。

コロナ禍においては、例えば社員の健康管理に関する日常的なレポートラインができていた企業では、国内外の拠店やグループ会社の状況把握などは、比較的容易となる。また、全社的な意思決定が必要となる新たな取り組みを進めるにあたって、集約的・俯瞰的な部門が機能している場合は、致命的な遅延が起こる可能性は低い。他方、こうした状況下では、グループガバナンスやコンプライアンス体制、あるいはリスク管理の状況について改めて向き合うことも、企業のコーポレートブランドや企業価値を根底から支える経営基盤を強化する側面から、極めて重要である。

(3) SDGs 経営の推進

SDGs のゴール 3 は健康に関する目標であり、感染症防止に関するターゲットがある。SDGs の達成に貢献する活動を行っている企業の中には、すでに社内の健康管理における活動等を実施している企業もある。SDGs 経営を従前より標榜していた企業では、社員に SDGs に関する教育・啓発を行っているため、「自社の事業と関連付けて何ができるのか」「解決すべき課題の優先順位は何か」といった意識は高い。コロナ禍において、どのような活動が実践できるのかなど社員からアイデアを募り、貢献活動を進めていくことを通して、社員のモチベーションの向上につなげているケースもある。

(4) 人権マネジメントの構築

人権問題は日本国内では大きく取り上げられることが少ないものの、国際社会全体としては、取り組みが加速している。企業単体への対応要請のみならず、英国やオーストラリアの現代奴隷法にみられるように、複雑化するグローバル経済におけるサプライチェーンでの人権問題まで対応することが求められている。こうした影響はグローバルで活躍する日本企業にも及び、総合的な対応は急務となっている。

日本国内の人権問題としては、女性活躍や非正規雇用、外国人実習生の待遇等が注目されている。コロナ禍でテレワークをはじめとする新しい働き方が急速に拡大したことにより、課題となっていた女性の活躍推進や、ダ

イバーシティの取り組みは、今後進歩していくと考えられる。これらの取り組みを行うにあたっては、多様な働き方を許容する制度の設定や利用促進のみならず、関係者の相互理解の推進による意識の変容、そして企業文化として新たな価値観を定着させていくというプロセスが不可欠である。

環境問題や人権問題などの ESG 課題の解決を意識し、エシカル消費を実践する世代が増えつつある中、コロナ禍がそうした意識を一層加速させている状況が確実にある。消費者や労働者の意識の変化に取り残されない対応が不可欠である。

(5) サプライチェーン ESG マネジメントの構築

ESG 活動を自社単体からグループへ、さらにサプライチェーンへと範囲を広げていく状況はここ数年でかなり進んできている。特にサプライチェーンの範囲が広い電気電子業界や自動車業界等では、業界を挙げてサプライチェーン管理のガイドラインを策定し底上げを図っている。また、サプライチェーンマネジメントでの先進企業では、コンプライアンス違反や環境事故を未然に防ぎ、安定供給を継続させるという BCP の発想のみならず、サプライヤーとの連携による新たなビジネス機会の創出も実現している。

コロナ禍により、例えばサプライヤーの所在地におけるロックダウンや、サプライヤー内での罹患者増加による業務停止などの供給停止リスクを考慮しておく必要がある。サプライヤーの社員への日常的な健康管理の状況など ESG の取り組みレベルを把握しておくことや、リアルタイムでの操業状況の確認手段があるかといったことは、自社の事業継続に大きな影響を与える。そのためサプライチェーンにおける ESG の取り組み強化は、安定した事業運営には不可欠な要素となっている。

(6) ESG コミュニケーション戦略と情報開示

企業を取り巻くステークホルダーは多く、また彼らの要求は多様であるため、それらを全て満たすことは極めて困難である。そのため、マーケティング戦略と同様に、ESG コミュニケーションは極めて重要度が高い。対象となるステークホルダーに対し、目的に合った効果的な媒体で戦略的に情報を伝達する必要がある。

今般、企業は財務情報のみならず、非財務情報、いわゆる ESG 関連情報により、様々な ESG 評価機関や金融機関から評価されることが多くなっている。彼らは独自の調査票や基準により企業の格付けやランキングを行い、助言や投融資活動などにより企業に ESG に関する取り組みの改善を要請する。2020 年度には「コロナ後の働き方について」という設問が新設されているケースが散見されることから、そうした外部機関が企業のコロナウイルス対策に注目していることがうかがえる。こうした状況を踏まえ、企業は統合報告書や非財務報告書などのツールを駆使し、戦略的に ESG 情報開示の高度化を進めていくことが効果的である。

(7) ESG 浸透活動

上述した全ての活動の成功のためには、ESG 課題の解決が社会の利益になることはもとより、自社の持続的な成長に寄与すること、さらにはそれを全員が理解し実践できる状態にあることが不可欠である。そのためには、こうした考えを、企業内に「文化」として定着させることが重要である。キャンペーンやコンテストの実施、表彰制度との関連づけといった、インパクトのある仕掛けも織り交ぜながら、反復的なトップマネジメントからのメッセージの発信、啓発や浸透活動の実施など、基本的なことを地道に継続していくことが成功の鍵となる。

コロナ禍はいずれ収束し、社会は正常化し経済は回復するだろう。しかしながら、それに伴いコロナ禍がもたらした不安や恐怖、あるいは差別感などが解消されることで ESG への意識が希薄化し、社会課題の解決に向けたそれまでの努力が減退するという状況は、持続可能な社会の形成やそれを実現させる企業の継続的な発展とい

う長期的な視点から、決して得策とは言えない。日頃からの ESG 浸透活動が社員の行動変化を起し、そのことが創り出す企業の将来像を明確に持ち、それに向かい活動を継続していくことが重要である。

3. 社会から企業への期待

新型コロナウイルスの感染拡大は、これまでの社会・経済の価値観を一変させ、人々の行動様式にも大きな影響を与える。投資家や地域社会は、社会・経済の持続性に貢献する企業に対する期待を高め、消費者もそういった企業の製品やサービスを選択していくようになるだろう。社会・経済が新常态へ移行し、市場全体が長期的かつ持続的な側面を重視する方向へシフトすることによって、企業の競争軸においてもサステナビリティの要素が大きな割合を占めることになる。企業としては、このような状況の変化を適切に把握し、自らも変化していく必要がある。

企業では現在、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、働き方や仕事の進め方等の改革が積極的に進められているところであり、これまで当たり前とされてきた業態を見直す契機にもなっている。働き方改革やデジタルトランスフォーメーション(DX)といった企業変革の流れは、新型コロナウイルスの影響によって、今後もより一層加速していくだろう。現状を ESG 課題の解決や SDGs の達成への貢献に向けたイノベーションの機会と捉え、強靱(レジリエント)なサプライチェーンの構築や持続可能なエネルギーへの移行等、長期的かつ持続的に成長できる体制やビジネスモデルを整備し、新たな価値を生み出すことのできる組織を形成していくことが、企業には求められている。

●執筆協力： 鶴飼 紗帆、稲田 友弥、島原 陸也 (いずれも社会システム共創部)

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できるとさ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、当社の統一した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。