

コンサルティングレポート

レジリエンス強化とサステナビリティ強化の統合的推進

二つの観点で検討を推進するメリット

経営コンサルティング部 コンサルタント 松田 陽平

1. 利害関係者¹のニーズに応える～レジリエンスとサステナビリティ

企業を持続させていくためには、利害関係者のニーズに応え続けることで企業の存在価値を高めていくことが不可欠である。新型コロナウイルス感染症の拡大は利害関係者の価値観の変化とともに企業が利用可能な経営資源(ヒト・モノ・カネ等)の変化を引き起こした。企業が真に応えるべき利害関係者のニーズの内容や、そのニーズに長期的に応え続けるために必要となる企業の態勢を考え直す契機となったとも言える。

利害関係者が企業を評価するに当たり、企業経営の継続力や持続力の有無は必須の論点となっている。利害関係者のニーズを捉え、長期的に価値を提供し続けるに当たっては、レジリエンス(Resilience)とサステナビリティ(Sustainability)の2つの視点が有効である。これらを企業活動に取り入れていくことが望ましい。

レジリエンスは外部圧力に対する弾力性を意味する言葉である。企業経営においては、発生してしまった事象の影響を軽減するとともに、外部環境変化へ柔軟に対応する体制を保持することを意味する。レジリエンスを強化することで、平常時の製品やサービス供給を含めた企業としての価値提供、また万が一の事態が発生した際の対応も可能となる。レジリエンス強化によって、常態として利害関係者のニーズに応えることができる基盤が構築されるとも言える²。

レジリエンス強化に向けては、ガバナンス、ファイナンス、オペレーション、組織・人事、企業カルチャーといった切り口から個別の施策を実施し、常態として様々な事象に対応する力を強化していくこととなる。人の健康に例えるならば、基礎体力・免疫力を高めていくような活動を、企業として展開していくことをイメージいただきたい。

サステナビリティとは持続可能性を意味する言葉だ。企業経営においては環境や社会に配慮した、持続可能な企業活動を実施することを意味する。サステナビリティ強化に取り組むことは、より高いレベルの社会的要望を満たす形で製品・サービスを含めた企業としての価値提供を目指すこととなる。そのためには、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、企業経営・事業運営の中長期的な方向性を定めることが必要である。サステナビリティ強化によって、企業の将来的な価値提供力の向上が実現されるとも言える³。

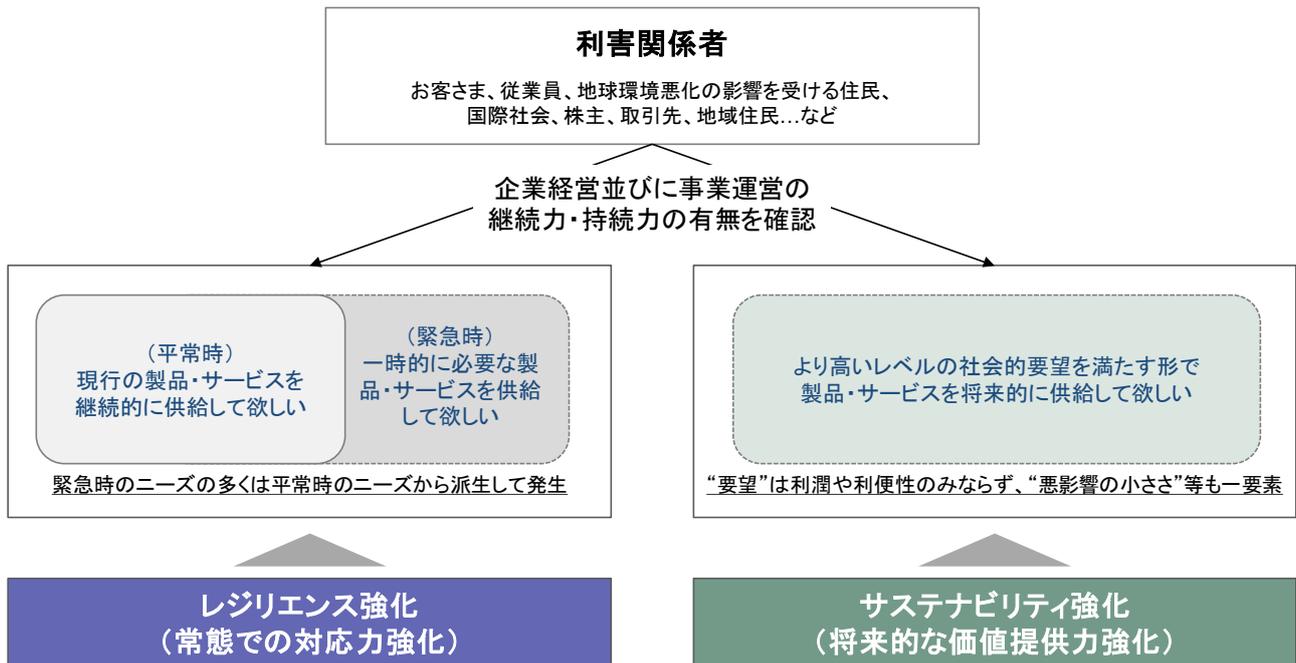
サステナビリティ強化に向けては、利害関係者の立場から企業を見たときの顕在化された期待あるいは潜在的な期待を検討し、あるべき姿の達成に向けて重要課題の特定や目標設定した上で、取り組みを推進することとなる。さまざまな利害関係者が真に企業に求めているニーズは何か、という目線で経営課題を洗い直した上での中長期な取り組みをイメージいただきたい。

¹ 顧客、従業員、地球環境悪化の影響を受ける住民、国際社会、株主、取引先、地域住民等が含有される

² レジリエンスの枠組みの中には、ERM(全社リスク管理)、BCP(事業継続計画)等の対応手法が含有される

³ 国連SDGsの採択やESG投資の高まりを受けて、取り組みが進められている。国連気候行動サミット2019(令和元年9月)における気候変動抑制に向けた機関投資家の宣言、銀行の署名等、直近において国際的な動きは加速している

図1 利害関係者のニーズと対応に向けた視点



(出所)筆者作成

2. レジリエンス強化とサステナビリティ強化の統合的推進

レジリエンス強化とサステナビリティ強化は、ともに利害関係者のニーズに応えることで企業の存在価値を高める活動である点で一致するものの、視点の違いや各取り組みの推進担当者が異なるケースが多いことから、統合的に議論されることは少ない。しかしながら、上記2つの対応を統合的に推進するメリットは大きい。以下に主要なメリットを記載する。

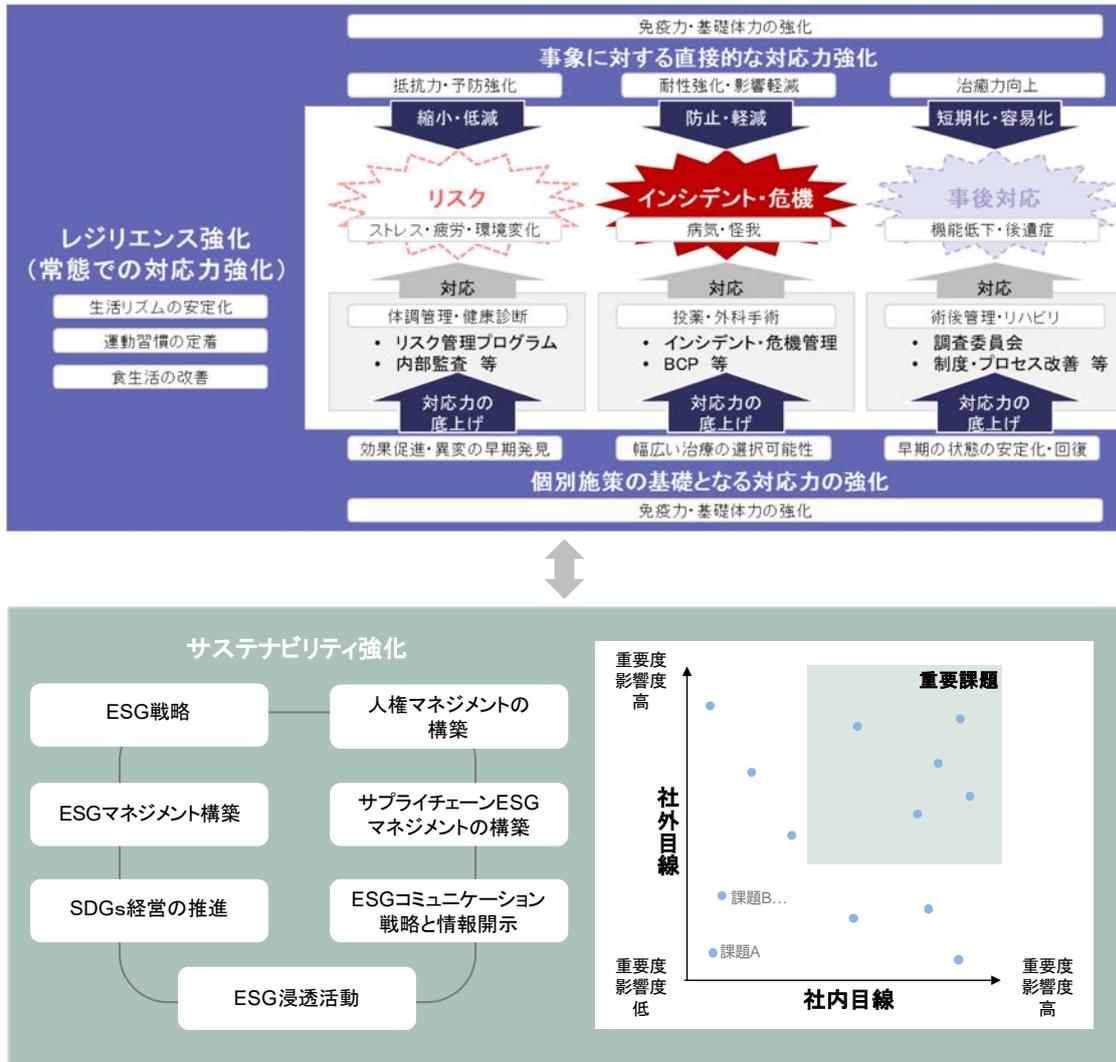
1 点目のメリットは、利害関係者のニーズ把握において、プロセスを共通化できる点である。レジリエンス強化においては「対応力をどのレベルまで保持すべきか」、サステナビリティ強化においては「利害関係者への価値提供をどのレベルまで目指すべきか」という観点が、取り組み開始時や取り組み改善の中で必要となる。これらは一般的にアンケートやダイアログ(対話)を通じて情報収集が為されるものであるが、ともに対象は同様の利害関係者であるため、統合的に推進することによりプロセスを一元化し、効率化することが可能となる。また、レジリエンス・サステナビリティという2つの観点から利害関係者の多面的な意見や期待を受け取ることで、内容面での深まりも期待できる。

2 点目のメリットは、レジリエンス強化を進めるに当たり、将来の企業の目指す姿を反映できる点である。実際にレジリエンスの強化を図ろうとする際に、目先の対応力強化が重視されるケースが多く、将来のあるべき姿との整合性の確認が不足する点が懸念される。たとえば製造業において、現行製品の平常時・緊急時の供給安定性を高めるために原材料仕入れ先を複数化することがレジリエンス強化の施策の1つとして考えられるが、その施策の内容が将来の企業の目指す姿と必ずしも合致するとは限らない。企業の社会的責任として“国内製造業発展への貢献”を設定するのであれば国内からの調達を重視するであろうし、“国際的な技術力向上への貢献”を設定するのであれば海外からの調達が重視されるといったように、目先での取り組みやすさ以外にも将来的な利害関係者のニーズを想定した上で取り組み内容を決定していくことが、本来的には好ましい。このような判断をするためにはレジリエンス強化施策の実施と並行して、サステナビリティ強化の検討を進めることが有効である。

3 点目のメリットは、サステナビリティ強化を進めるに当たり、レジリエンス強化を通じた強固な組織基盤を念頭に検討を進めることができる点である。サステナビリティ強化の要素にはコンプライアンスや人権など、ガバナンス面からの

対応が必要な論点が多く存在する。これらの論点はレジリエンスの枠組みとの親和性が高く、統合的推進を進めることで、レジリエンス強化の取り組み結果を効率的にサステナビリティ強化の取り組みにつなげることが可能となる。また、双方の取り組み分野が重なる部分も多いため、実施施策の重複による非効率を防止する観点からも、統合的な推進の実施は有効である。

図2 レジリエンス強化とサステナビリティ強化の統合的推進



レジリエンス強化とサステナビリティ強化 統合的推進のメリット

1. 利害関係者のニーズ把握において、プロセスを共通化することが出来る
例: お客様・取引先アンケート実施、ステークホルダーダイアログ実施など
2. レジリエンス強化を進めるに当たり、将来(近未来)の企業の目指す姿を反映することが可能となる
例: 戦略投資の方向性、常態での製品・サービス提供のあり方など
3. サステナビリティ強化を進めるに当たり、強固な組織基盤の存在を念頭に検討を進めることが可能となる
例: ガバナンス、ファイナンス、オペレーション、組織・人事など

(出所) 上段: 阿部 功治、武田 智行、山内 哲也、浅井 智彰「[組織の免疫力向上/危機対応力強化へ向けたレジリエンス・フレームワークの構築](#)」(2020年5月27日)、下段: 筆者作成

本稿では、企業の永続に向けた利害関係者のニーズ対応について、レジリエンス強化、サステナビリティ強化の 2 つの視点で対応し、統合的に推進することを推奨した。利害関係者の長期的な目線によるニーズに対応する上では、双方の視点の利用は非常に有効である。

引き続き、レジリエンス強化とサステナビリティ強化の統合的推進を念頭に置き、双方の実現に向けた具体化を検討する。レジリエンスの枠組み詳細については、コンサルティングレポート「[組織の免疫力向上／危機対応力強化へ向けたレジリエンス・フレームワークの構築](#)」を、サステナビリティの枠組み詳細については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](#)」を参照されたい。

－ 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さまの決定、行為、およ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、お客さま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。