

## 全労済協会 慶應義塾大学経済学部寄附講座

### 「公共私による新しい福祉価値の創造

～新しい福祉価値をどのように生み出すか～」

第5回 2021年11月2日

#### 「企業のサステナビリティ変革を誘う NGO の役割と課題」

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

Monitor Deloitte Senior Specialist Lead (Sustainability) 山田太雲氏

#### ■コロナ禍で岐路に立つ資本主義

デロイト トーマツ コンサルティングの山田です。私はいわゆるコンサルタントという役職ではなく、肩書きにシニア スペシャリスト リードとありますが、これは特定の領域について専門的な知識を持っているということであり、コンサルタントのメンバーや、クライアントの企業の方々に対して情報を提供するのが私の役割です。私の場合は、主にビジネスと SDGs に関する情報発信に時間を使っています。

SDGs の達成に COVID-19 が大きなマイナスの影響を及ぼし、国家間の格差を広げていると、国連が報告しています。SDGs はパンデミックの時代にも重要であり、その理由は三つあって、一つは SDGs の中で感染症の予防を掲げていたということです。前身の MDGs (ミレニアム開発目標) 時代にエイズ対策の知見の蓄積があり、その蓄積を生かした途上国はコロナ対策の初期の動きで成功しています。感染症を抑えなければ SDGs を見ようというのが教訓となっています。もう一つ、コロナを含む多くの感染症は野生動物との接触からきているのですが、これは環境破壊が一因であり、次のパンデミックを防ぐには保健医療システムを強化するだけでなく、森林の開発をやめるといったところまで視点を広げる必要があります。三つ目は、政府や機関投資家が対企業支援や投資に際し、単なる景気回復ではなく、グリーンで公正なビジネスへの転換を条件づける動きが台頭しています。

さらに俯瞰すると、パンデミック発生と前後するタイミングで、資本主義に根源的な疑念を呈する社会運動の世界的な盛り上がりがありました。ジェンダー差別に対する #Me Too 運動、人種差別に対する Black Lives Matter、それから気候変動に対するアクションがそれですが、彼らはいずれも、利潤を至上命題とする資本主義のあり方そのものが差別や温室効果ガスの排出に依存し、助長していると認識しており、特に先進国の若年層を中心に資本主義に対する支持率が低下しています。こうした社会的圧力を受け、従来のように株主だけが得をするのではなく、企業の存在理由を全てのステークホルダーに奉仕することとした「ステークホルダー資本主義」に関する議論が起こり始めたところに、パンデミックが発生したというのがこれまでの流れです。パンデミックで多くのステークホルダーが窮地に立たされる中、大企業が彼らを見捨てるのか、共に復興できるのかが問われています。

#### ■企業は SDGs をどのように捉えるべきか

企業は、SDGs を（本業と離れた）CSR 課題と位置付けるのはもう止めた方がよいでしょう。今の経済活動のあり方そのものが環境社会と両立しないから、経済のあり方を変えていくんだというのが SDGs の本旨です。上がった収益の一部の社会還元を求めた MDGs と違い、SDGs は収益モデル自体の見直しを迫っていると捉えるべきです。企業の中では SDGs を新しい再エネ市場が広がる事業機会論とするケースもありますし、人権や CO2 の規制への対策とみるケースもありますが、SDGs が企業に示す示唆はそれだけではありません。企業が今後生き残っていくために整っているべき社会的条件とは何かこそが問いかけられていると考えるべきでしょう。

### ■企業経営を大きく変化させるポイントは？

企業経営が変わる兆しは、三つあります。一つは市場での戦い方、競争軸が変わります。これまでは自社を第一に、ターゲット顧客の課題解決をする商品を作り、機能・品質・価格で戦う“Ego System”での競争でしたが、これからは社会的課題の解決という大義のもとに取引先や競合、行政や NGO などとも協調し、「外部不経済の内部化を指向する市場」を構築し、そこで勝ち残る“Eco System”的な戦い方が企業に問われていきます。そこでは、社会課題解決力や、市場における秩序形成力（アドボカシー）といった、これまでにない能力が求められます。二つめは何をもって成功したといえるのか、経営のモノサシ、成果の測り方の変化です。財務的業績評価と異なり、社会的価値のモノサシは恒常的に変化するのが曲者で、例えばパーム油の調達のための RSPO という認証制度がありますが、この基準を守っていれば良いというわけではなく、独自に RSPO より高い調達基準を設定する企業が現れてくると、NGO や機関投資家が RSPO に基準の厳格化を求めたりします。企業は認証を取れば良いというだけではなく、変化するモノサシを常にモニタリングし、場合によっては作る側に回る必要があるということです。最後に経営サイクル、経営の回し方が変わってきます。日本企業が典型的に採用する 3～5 年の中期経営計画は、超長期を視野に社会価値創出を目指すサステナビリティにも、デジタルトランスフォーメーションといった超短期の技術発展にも、不向きです。10 年以上の超長期ビジョンと 1 年未満の超短期の視点を複合的ににらみながら機敏に戦術を変化させていく新たな経営戦略が必要です。

### ■経済価値と社会価値を両立した企業の姿とは？

これまでの企業は、本業は本業で、ビジョン、事業ポートフォリオ、事業戦略、財務指標管理、実行／情報開示を行うのと別に、サステナビリティの目標やマテリアリティ、取り組み方針などを立てていました。本業とサステナビリティが繋がっていないために、付け焼き刃的で、説得力を持っていなかったのです。これからはビジネスとサステナビリティを一本化して、会社が何のために社会に存在するのか、マテリアリティと連動してどういう事業をやっていくのかというサステナブルな経営へ変革していく必要があります。

### ■企業変革における NGO の役割と課題

企業を変えるために、NGO にはどんな役割があるのでしょうか。ビジネスモデルの変革という観点では、事業実施型よりもアドボカシー型の NGO が重要になります。アドボカシー NGO は穏健派と急進派に大別できますが、社会課題の解決、そのために企業を変えるという目的に照らすと、その両方のアプローチが必要で、どちらの方が良い悪いではありません。急進派は社会アジェンダ

そのもの、企業に求められる取り組み水準自体を動かし、穏健派はそこに向けた企業の具体的取り組みをサポートします。アジェンダなしに組みの必要性は生じませんし、具体的な組みなしにはアジェンダは実現しません。

「格差拡大」と「デジタル化」という二大トレンドは、NGO のあり方にも根源的な問いを投げかけています。格差拡大の文脈では、比較的高学歴で社会的にも恵まれた出自の人が多く、政治的影響を持つことの正統性が問われ、個人の発信力を飛躍的に高めたデジタル化の文脈においては、社会変革における「NGO にしか果たせない役割とはなにか」が問われざるを得ません。企業と同様、NGO もまた、存在意義を問われているのです。日本においては、そもそもアドボカシー活動をする NGO が少なく、またアドボカシー活動に資金が回らず人材も不足するという現状があり、課題は山積です。

最後に、日本企業の経営、ひいては日本経済の成長モデルが、従来の Ego System 型から Eco System 型に変わっていくためには、どのような組みが必要となるのでしょうか？ ぜひ皆さん、考えてみてください。

<文責：全労済協会調査研究部>