

ESG と企業経営のあるべき姿 — 経営者の力が差別化要素となる —

東京都立大学大学院 経営学研究科 教授 松田千恵子

企業側の「複雑骨折」

「ESG経営とは何をしたらいいんだ」——多くの企業から聞く悩みである。いわずとした環境・社会・企業統治（ESG）を表す言葉だが、悩めば悩むほど不安になり、持続可能な開発目標（SDGs）や国際連合グローバル・コンパクトの示す内容、Global Reporting Initiative（GRI）スタンダードやサステナビリティ会計基準審議会（SASB）基準など外部からの要請をくまなく参照し、もれなく整理する。結果として、やるべきことの羅列が50にも100にもなり、また途方に暮れる。しかも、書いてあることは綺麗ごとばかりにみえる。別の言葉で言えば「思考停止用語」だ。企業の実際の活動には何も紐づかない。ゆえに何も進まない。しかし、毎日のようにメディアにはESGという言葉が躍り、何かせねば取り残される焦りも生じる。

ESGへの対応が滞っている企業の内実を伺うと、おおよそこんな状況である。ESGという大きな石に躓いて複雑骨折してしまったかのようだ。しかし、別に担当者が愚かなわけではない。それどころか、真面目すぎるほど真面目に取り組んでいる。なぜこんなことになってしまうのだろうか。

ひとつには、言葉が適切に位置づけられていないことが挙げられよう。実は「ESG」というのは不思議な言葉である。通常、こうした英文字略称は正式名称として意味を持つ長い名前があり、その略称として使われている。だが、ESGは、単にEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字を並べただけの造語でしかない。しかも、この3つは等しく同じ意味を持つわけでもない。投資家用語として、環境や社会といった分野に意を用いつつ事業を行っている企業をしっかりとガバナンスすることができ

ば、長期的にはより大きなリターンが得られるはずだ、とする投資手法の一つをこう呼んだだけである。

しかし、そのうち「ESG」は投資の世界を離れて一人歩きを始め、今や経営目標として持ち上げられたり、環境団体や人権団体の活動の糧になったりしている。こうなってくると企業の人々は混乱する。「いったい企業の社会的責任（CSR）と何が違うの?」「SDGsとの関係は何?」…そして、英文字三文字略称の泥沼にはまることになる。

“贖罪”としての社会貢献?

特に、「CSR」と似て非なる概念であることは企業を一層混乱させる。経済的責任だけではなく社会的責任も果たすべきとの声に応えるべく行われてきたCSRでは「経済的責任」と「社会的責任」は別個に扱われがちだった。それどころか、この二つは対立軸となり、何やら「本業における経済的な成功に対する“贖罪”としての社会貢献」という風情さえ漂うようになっていた。CSR推進室の活動が、ごみを捨てたり花を植えたり、あちらこちらに寄附したり、といったものになりがちであったのも無理はない。

そうこうしているうちに、ESG投資の波が押し寄せてくるとどうなるか。投資家の考えるESG投資活動と企業におけるCSR活動とのずれは顕著となり、お互いに話はすれ違う。投資家曰く「ESGへの取り組みをヒアリングしに行ったらCSR推進室のバリバリの環境派が出てきて話にならなかった」。企業曰く「投資家はすぐ目先のおカネの話ばかりする。そういう活動をしているわけではない」——分かり合うために前提とすべきは、ESG投資が「環境や社会、ガバナンスに意を用いる企業ほど長期的に企業価値向上を実現できる」とい



う信念に基づいていることだ。言い換えればESGに積極的に取り組む企業こそ、長期にわたってキャッシュフローを生み出し続けることができるだろうということである。そして、それは本業のビジネスでの話だ。投資家にとっては当たり前のこのことが、企業においてはCSRのバリアに妨げられてスムーズに理解されてこなかった。特に、経営者の理解が不足していると状況は深刻となる。

まずはきちんと儲けよ

なぜならば、経営者こそが「会社の目指すべきところ」を実現し、企業価値向上への道筋を描く最終的な意思決定者だからである。企業理念に始まり、長期的なビジョン、そして具体的な経営戦略を立て、それを実行するのは経営者の仕事である。この一連の仕事を行うに際して、気候や気温、自然環境、世界的なパワーシフトの動向、人口動態や人間心理といった環境や社会に関する課題を考えなければ、もはや長期的にしっかり儲かるポジショニングやビジネスモデルは持続不可能なのだ、さあどうする——こうした問いを、経営者は突き付けられていると言えるだろう。もちろんこれはビジネスチャンスである。自社の本業を見直せば、大量生産・大量消費の時代から何ら疑いも持たずに行ってきた薄利多売モデルが如何に非効率かということにも気が付くだろう。消費者も単に「安くていいモノ」ではなく、環境に配慮し倫理的にも正しい製品を求めようになっている。ターゲットへの提供価値を見直すのは当然だろう。まずはこれからの時代に合わせて「きちんと儲ける」ことである。また、将来へのシナリオを描けば、リターンの追求のみならずリスクへの対応も当然求められる。こう考えれば、ESGへの取り組みとは、企業理念に始まる経営戦略そのものともいえる。

戦略思考と世界観の実現

ESGへの取り組みが結局のところ経営戦略の立案と実行に帰着するものならば、企業も少しは心も軽くなるというものだ。しかし、本当にそうなのだろうか。

日本企業における経営戦略の立案と実行は、「中期経営計画（中計）」といった文書に表されることが多い。最近ではこの「中計」をバックカスティングで描く努力もよく行われる。遠い将来のあるべき自社像を設定し、そこに至る長期のビジョンを定め、それを中期にブレイクダウンしたものを中計とすることだ。しかし、これまた問題山積である。自社像を考えようというのに主観的な世界観が無く、具体的に手を打とうというのに戦略が不在だからである。

遠い将来のあるべき自社像を考えるために、その頃地球は、或いは我々の社会はどうなっているのか、といった情報を入手し、客観的な分析を試みるのは悪いことではない。それこそ正にESGの観点からの市場分析ともいえる。だが困るのは、いつまで経っても「客観的」な「分析のための分析」に留まることだ。そこに「主観的」な「世界観」があり、望む姿を実現しようとする「意志」が無ければ将来像など絵に描いた餅である。その画餅から幾らバックカスティングしようが実効性のある打ち手など見つかるはずもない。かくて中計は戦略とは似ても似つかぬ代物となる。金融市場において、企業の中計の評判が一般的に芳しくない理由もここにある。将来シナリオとしての役割を果たしていないのだ。

ESGへの取り組みを契機として、こうした戦略策定における課題を乗り越えることこそ、実は日本企業に必要なことなのではないだろうか。冒頭に掲げたような外部からの要請やあふれるばかりの情報を数多く並べて正解はどれなのか、担当者があれこれ思い悩んでもむなしばかりだ。そうした分析や情報は糧としつつも、重要なのは自分がどうしたいのかを信念をもって追求することである。その旗振り役は経営者だ。我々は、経営者の能力や意思決定の巧拙が企業の差別化要素となる時代に生きている。「E」と「S」をしっかり踏まえた世界観と戦略思考を持ち、将来像の実現に邁進することが経営者には不可欠であり、それができなければ「G」の規律付けを受ける。もしかすると、これこそがESG時代における経営のあるべき姿なのかもしれない。