

貴社のサステナビリティ経営は、なぜ「形式」で留まってしまうのか ～第2回：サステナビリティ経営が「形式」で留まってしまう3つの原因～

前回の振り返りと本稿の狙い

「形式は整ったものの、うまくサステナビリティ経営が進まない」。連載の第1回では、みずほリサーチ&テクノロジーズが上場企業向けに実施したアンケート調査に基づき、日本企業のサステナビリティ経営の実態を報告した。当該調査では、上場企業の9割超がマテリアリティ設定などのサステナビリティ経営に既に取り組んでいるにもかかわらず、自社の取組の実効性に「満足している」と回答したのは、わずか2割（19.0%）という実態が浮き彫りになった。

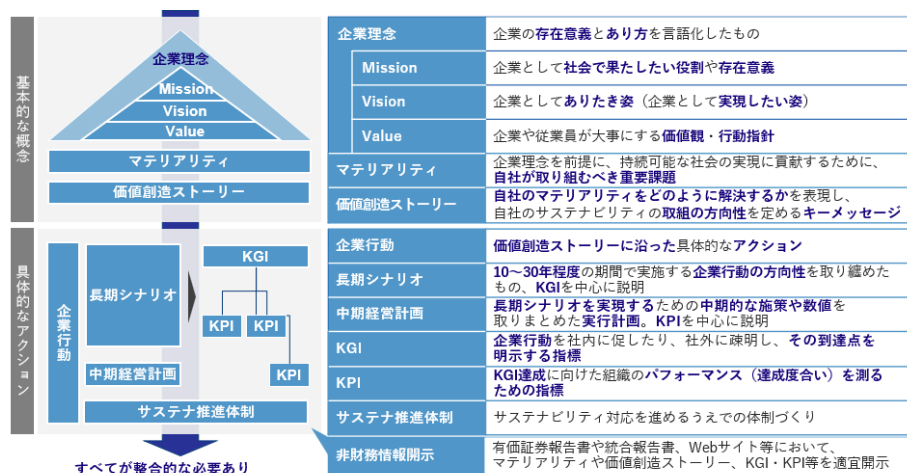
今般顕在化した課題は、サステナビリティ推進部署を経営中枢に配置するといった組織図の改編や増員では埋められない根深い問題だ。なぜ「形式」ばかりで、経営との融合が進まないのか。本稿では、その阻害要因となっている「3つの構造的な原因」を解き明かす。

原因1：「サステナビリティ＝リスク対応」と位置づけられている

サステナビリティ経営は、「社会環境課題解決」と「収益性」の両立が目指すべきゴールである。そして、その達成には、自社ならではのマテリアリティを特定することが非常に重要だ。なぜなら、マテリアリティの特定は、自社の強みやあり方を踏まえて解決すべき社会環境課題を特定するという作業だが、実は、それと同時にどの社会環境課題解決を通じて稼ぐかを決めるプロセスだからである。ゆえに、マテリアリティは企業の普遍的な存在意義（MVV）を具体的なアクションへと変換し、価値を生み出すための要（かなめ）となる。〈みずほ〉が提唱するフレームワーク（図表①）も、この「理念からアクションへの論理的接続」を構造化したものに他ならない。つまり、マテリアリティ特定は、単なる重要課題リストの作成ではなく、リスク（守り）と機会（攻め）の両面から企業の未来を描く、経営戦略の策定そのものなのである。

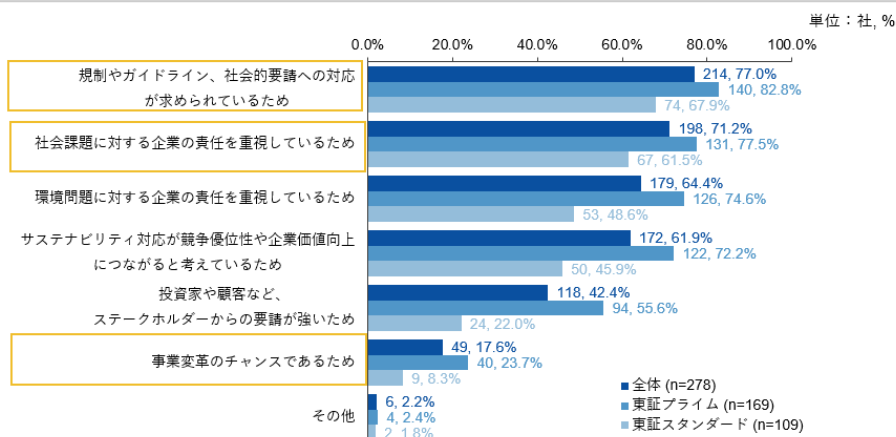
しかし、気候変動対応、人権尊重、コンプライアンスといった項目が並び、「事業活動に伴うマイナスのインパクトをいかに減らすか」というリスク対応の視点のみのマテリアリティとなっている場合が非常に多い。この傾向はデータにも表れている。本調査においてサステナビリティ経営に取り組む背景を尋ねたところ、「規制やガイドラインへの対応」（77.0%）や「社会環境課題に対する企業の責任」（71.2%）が上位を占める一方で、「事業変革のチャンスであるため」と回答した企業はわずか17.6%に留まった（図表②、n=278）。

(図表⑪) 〈みずほ〉サステナビリティ・フレームワーク



(出所) 「サステナビリティ経営の取組状況に関するアンケート調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

(図表⑫) サステナビリティ経営に取り組んでいる背景（複数回答）



(出所) 「サステナビリティ経営の取組状況に関するアンケート調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

もちろん、リスクへの対応・備えは、企業存続の大前提として不可欠である。しかし、マテリアリティが「守り」の項目だけで埋め尽くされている場合、社内へのメッセージはなるだろうか。事業部門にとっては、「コスト」や「制約条件」、あるいは本業とは切り離された「CSR的なお務め」として映ることになる。

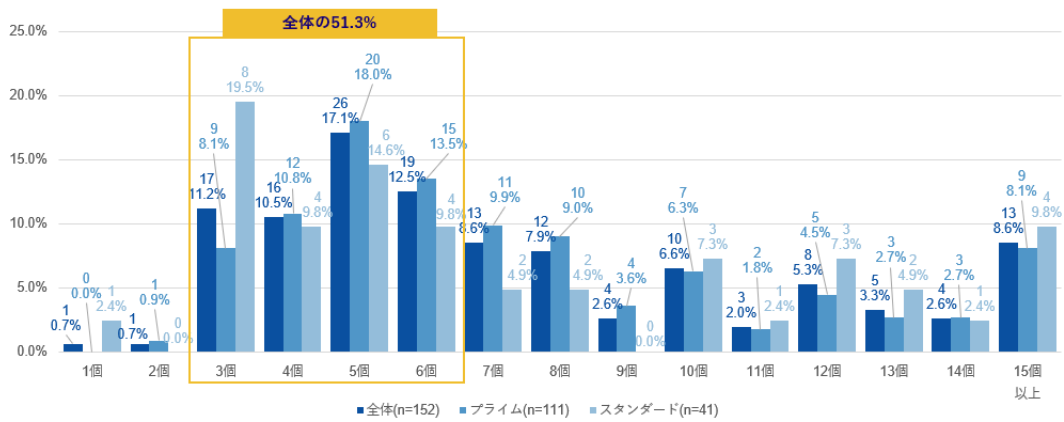
実際、ある企業の担当者は「事業部は、サステナビリティ対応を基本的に“外向け”のものにとらえている」と語った。マテリアリティがリスク対応に偏っているがゆえに、事業部はそれを「本業外の活動」と認識してしまうのだ。

このように「守り」に終始するマテリアリティからは、当然ながら「稼ぐ力」や「成長戦略」は見えてこない。その結果、経営戦略や事業活動との接続が悪くなり、担当者の満足度が上がらないのは必然である。

原因2：社会環境課題を「どのように解決して稼ぐか」という手段の欠落

本調査において特定したマテリアリティの総数を尋ねたところ、「3～6個」とする企業が全体のおおよそ50%ほどであり、(図表⑬、n=152)多くの企業が管理可能な数に戦略的に絞り込んでいるように見える。

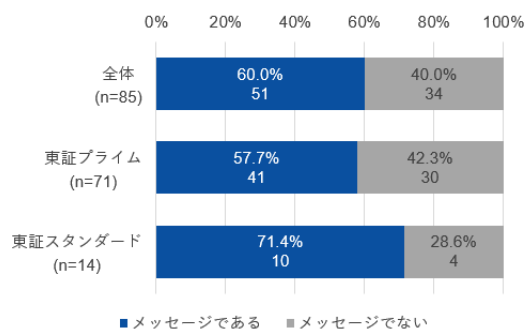
(図表⑬) 特定したマテリアリティの総数



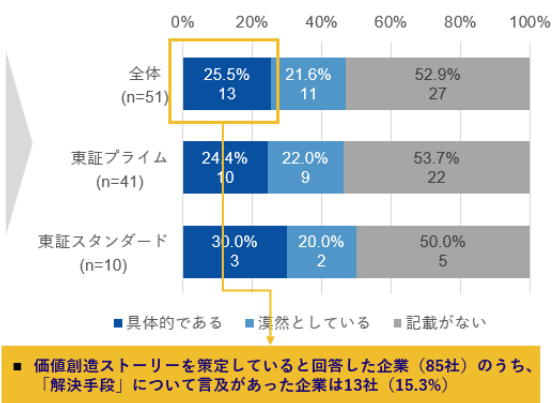
(出所) 「サステナビリティ経営の取組状況に関するアンケート調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

しかし、インタビューでは、マテリアリティを少数に絞り込んでいる企業であっても、「社会環境課題解決で稼ぐという概念は根本にはあるが、具体的にどう進むべきかが見えない」といった、具体的な解決手段の欠如に悩みを抱える声が聞かれた。この傾向はアンケート結果からも明らかである。本調査で「価値創造ストーリーⁱを設定済」とした企業のうち、自社がどのように社会環境課題を解決し、稼いでいくか、その具体的な解決手段に言及があったのは85社中わずか13社(15.3%)に留まった。(図表⑭-1、n=85・図表⑭-2、n=51)

(図表⑭-1) 「価値創造ストーリー」を策定している企業



(図表⑭-2) 「価値創造ストーリー」を策定していると回答した企業のうち「解決手段」について言及がある企業



(出所) 「サステナビリティ経営の取組状況に関するアンケート調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

この結果は、多くの企業がマテリアリティを特定してはいるものの、特定したマテリアリティについて、「自社がどのように社会環境課題を解決し、稼いでいくか」という具体的な解決手段が明示できていないことを端的に示している。

では、なぜマテリアリティは特定できても、その先の解決手段が欠落してしまうのか。それは、「取り組むべきマテリアリティを作る」とことと、それらを束ねて「自社がどのように社会環境課題を解決し、稼いでいくか」という道筋を描くことが、本質的に異なる作業だからである。誤解を恐れずに言えば、マテリアリティの特定は、他社事例等を見ながら

一定のガイドラインに沿って社会環境課題を評価・選別することで、多くの企業が一定の水準でやり遂げることができる。一方、解決手段の策定は、「自社の強みを活かしてどのように社会環境課題を解決し、稼いでいくのか」という自社固有の経営資源や環境に基づいた判断・事業戦略策定そのものである。フレームワークや他社事例を参照して導けるものではなく、そもそもガイドラインにも明示されていないため、多くの企業がこの段階を意識しないまま通過してしまう。

この具体的な解決手段を示すことは、目指すべきゴールを示すと同時に、「何をやり、何をやらないか」という判断基準を組織に提供するものである。この判断基準がなければ、現場は何を優先すべきかが分からない。結果として、各施策のベクトルが合わず、「結局、我々は何を目指してサステナビリティ経営を行っているのか?」という根本的な問いに立ち返ることになるのである。

過去の我々の支援事例でも、マテリアリティを特定し、事業を通じて「どのように解決し、稼ぐか」を示す具体的な解決手段を整理した結果、大元となる経営理念そのものが、大切に守ってきた自社の存在価値を十分に表現できていないことに気づき、経営理念の刷新に至った例がある。

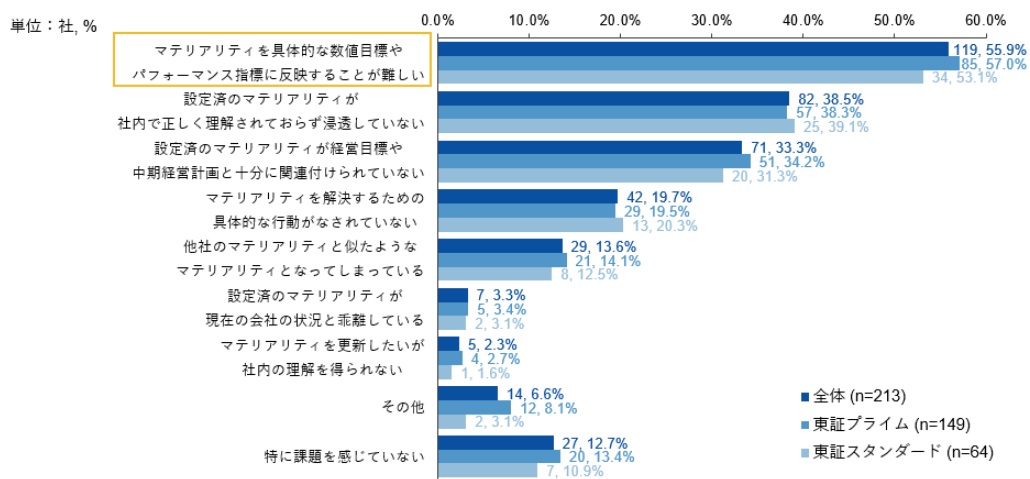
このように、具体的な解決手段が明示されたからこそ、「何をやり、何をやらないか」という判断基準が明確になり、現場が具体的な事業戦略へと落とし込む土台が整う。

しかし、具体的な解決手段が明示されないまま、現場の事業部門がサステナビリティを事業に組み込もうとすると、何が起きるのか。それが次に述べる「原因3：事業への落とし込み不足」である。

原因3：事業への落とし込み不足

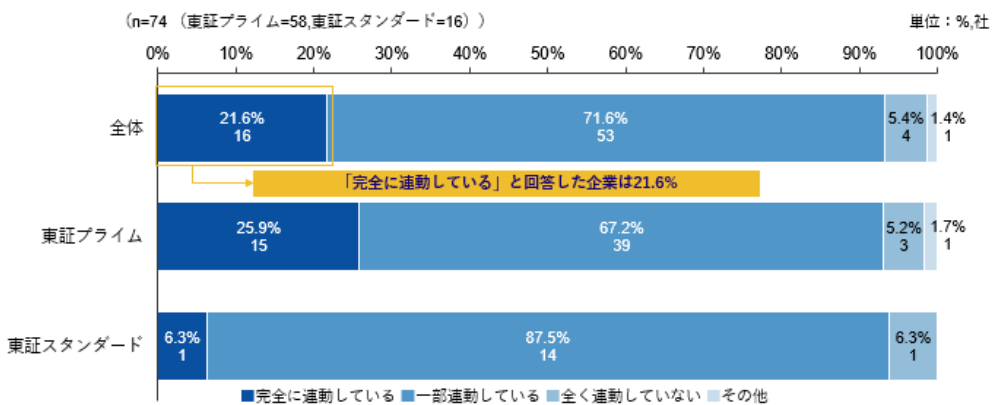
「リスクに偏らないマテリアリティ」を策定し、「自社の強みを活かしてどのように社会環境課題を解決し、稼いでいくのか」を描けたとしても、それを具体的な事業戦略へと落とし込めなければ、サステナビリティ経営は「絵に描いた餅」に終わろう。その「戦略から実行への接続不全」は、アンケート結果にも如実に表れている。マテリアリティに関する課題において「特定したものの KGI・KPI に反映することが難しい」(55.9%) が最多であり（【再掲】図表⑧）、特定済企業であっても、その KGI・KPI が「事業計画と完全に連動している」と回答した企業は 74 社中 16 社 (21.6%) に過ぎない (図表⑮、n=74)。

【再掲】 (図表⑧) マテリアリティの課題の状況 (複数回答)



(出所) 「サステナビリティ経営の取組状況に関するアンケート調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

(図表⑨) 事業計画との関係性 (マテリアリティ特定済&KGI・KPIを設定済の企業)



(出所) 「サステナビリティ経営の取組状況に関するアンケート調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

なぜ、これほどまでに接続が難しいのか。その最大の原因は、日本企業の多くが採用している「ボトムアップ型」、各部門の「ホチキス型」の中期経営計画策定プロセスと、サステナビリティ経営の性質の違いにある。通常、中期経営計画は各事業部が策定する計画を積み上げて策定されることが多い。しかし、マテリアリティの実現（脱炭素や人権対応、新たな社会環境課題解決等）には、既存事業の延長にはない「非連続な変革」（ポートフォリオの見直し含む）が求められるケースも多い。この「非連続な変革」の検討を、従来の延長線上の思考に慣れた事業部に丸投げしてしまえば、「どのように考えたらよいかわからない」と立ち尽くしてしまうのは想像に難くない。

このギャップを埋めるためには、サステナビリティ推進部署や経営企画部門が事業部に深く伴走し、社会環境課題解決と収益性を両立させる新しい勝ち筋を共に描き、言語化するプロセスが不可欠である。しかし、多くの企業ではリソースや機能が不足しており、現場への「要請」に留まっているのが実態だ。実際、本調査のインタビューにおいても「各組織（事業部）の戦略がしっかりと立てられていれば、サステナビリティ推進部はそれを集約できるが、現実には各組織が戦略を立てること自体が難しい」といった声や、「実行面は誰も助けてくれず、事業面との整合性をとることが難しい」といった切実な意見が聞かれた。

結果として、現場は「やり方がわからない」「ゴールが揃わない」まま、とりあえず報告用の数値目標（KPI）だけを設定することになる。こうして、魂の入っていない「形式的な数値合わせ」だけが残り、実効性を伴わないサステナビリティ経営が完成してしまうのである。

「形式」から「実効」へ転換するために

ここまで詳述した3つの原因—「原因1：「サステナビリティ＝リスク対応」と位置づけられている」「原因2：社会環境課題を「どのように解決して稼ぐか」という手段の欠落」「原因3：事業への落とし込み不足」—は、決してバラバラに存在する独立した課題ではない。多くの企業では、マテリアリティが「リスク対応（守り）」に偏っているがゆえに（原因1）、その先にある、自社が解決すべき社会環境課題を「どのように解決して稼ぐか」という手段（原因2）が示されないため、現場レベルでの「事業戦略への落とし込み」が不全に陥る（原因3）という「負の連鎖」が起きている。

では、具体的にこの負の連鎖を断ち切り、リスク思考を脱却して、事業とサステナビリティを融合させるにはどうすればよいのか。最終回となる第3回では、これらの課題を乗り越えるための具体的な解決策として、「機会側面を重視したマテリアリティの特定」、「どのように解決して稼ぐかを示す『具体的な解決手段』の策定」、そして「具体的な事業戦略への落とし込み」という3つのアプローチについて詳述する。

ⁱ 価値創造ストーリー：自社のマテリアリティをどのように解決し稼ぐかその具体的な手段も含めて表現し、自社のサステナビリティの取り組みの方向性を定めるキーマッセージ