

# 今後の企業に求められる サステナビリティ経営

## 企業を取り巻く環境の変化

昨今、企業の経済活動には、利潤の追求や効率化などの財務的側面だけでなく、環境への配慮やコーポレート・ガバナンス、社会的公正性などの非財務的側面も求められている。経済、環境、社会の三つの側面から企業の活動をバランスよく評価する「トリプル・ボトムライン」という考え方も今ではごく一般的であり、CSRレポートをこの考え方にもとづいて構成している企業も多い。

また、法規制の面においては、今年四月に「改正省エネ法」と「改正温暖化対策推進法」が施行され、東京都の「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」も導入されている。これらにより、多くの企業が省エネおよび温室効果ガス削減に対して、それぞれ適切な対応を迫られている。

さらに、企業が非財務的側面に積極的に取り組むことを後押しする環境も整いつつある。

## 安海 栄幸

SAS Institute Japan 株式会社  
ビジネス開発本部PMビジネス開発部  
マネージャー

その一つが社会的責任投資、SRI市場である。SRIとは、利潤の追求だけでなく、環境や法令遵守、雇用など、社会に配慮した企業に積極的に投資する方法であり、最も先進的な米国では市場総額二兆二、九〇〇億ドル(二〇〇五年)、欧州では一兆三三〇億ユーロ(二〇〇五年)、そして日本でもおよそ七、四七〇億円(二〇〇七年)規模となっている。欧米・日本、いずれにおいてもこのSRI市場は着実に成長している市場であり、ステークホルダーにとってもトリプル・ボトムラインが重要な考え方となっていることを示唆している。

## 企業のサステナビリティへの取り組み

このような時勢の折、サステナビリティに対して積極的に活動している企業も増えてきている。具体的には、オフィスの省資源・省エネにはじまり、環境配慮型の商品開発やグリーン購入、グループ全体でのISO14001などの認証

取得、CSR報告書の発行など、積極的にサステナビリティに取り組む企業も多くなった。

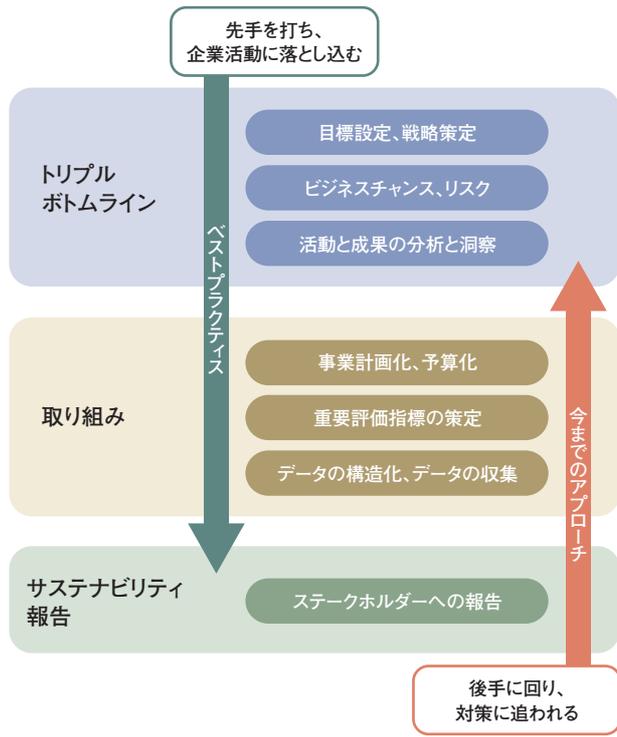
また、ステークホルダー向けの報告書としては、従来主流であった環境対策に特化した環境報告書から、社会面も取り込んだCSR報告書またはサステナビリティ報告書へと変化している。その中でも多くの企業がガイドラインとして採用しているのがGRIと呼ばれるガイドラインである。

GRIは、グローバル・レポート・イニシアチブの略であり、経済・環境・社会の側面から、企業のサステナビリティ報告のガイドラインの策定および普及を目的とした国際的プログラムである。現在、サステナビリティ報告で採用されているガイドラインのうち、ワールドワイドで最も使用されているガイドラインである。日本においても、このガイドラインにもとづいてCSR報告書やサステナビリティ報告書を作成している企業も多くなっている。

ビジネス・アナリティクスのリーディング・カンパニーであるSASのソリューションでも、このガイドラインを標準フレームワークとして採用している。

## サステナビリティ・パフォーマンス・マネジメントの実現

しかしながら、サステナビリティを経営戦略として認識した上で実践している企業はまだ少ない。環境対策商品への取り組みは売上として実利に結びつくものの、社会・環境への取り組みは依然コスト要因として認識されてしまっている



のが現状である。

また、取り組み自体が企業業績へ与える影響について把握するのは容易ではないなど、企業は多くのチャレンジを強いられている。そのため、コンプライアンス対応やステークホルダーへの報告のために業績評価指標を定義し、CSR報告書に提示する、といった消極的なアプローチを取る企業も多い。

一方、サステナビリティに対する意識が高い企業では、これとは逆の、パフォーマンス・マネジメントを軸とした戦略的なアプローチを取る。パフォーマンス・マネジメントとは、経営目標にもとづいた戦略策定を行い、その経営戦略に沿ったPDCAサイクルを継続的に実行することにより企業業績を向上していく経営管理手法である。この管理手法においては、コンプライア

## SAS社のサステナビリティ・ソリューション

ンス対応は経営戦略の重要な要素であり、レポートはPDCAサイクルの一部にすぎない。

我々は、サステナビリティ・パフォーマンス・マネジメントを実現する上で「戦略立案」「計測」「報告」「予測分析」「改善」の五つのプロセスを十分に実現できる環境が必要であると考える。

まず、「戦略立案」では、トリプル・ボトムラインにもとづく経営戦略を業績評価指標や施策としてマネジメントシステムに反映させることにより、組織全体への戦略に対する理解・共有を促す。その際に、企業が定めたサステナビリティ戦略に合わせて作成するスコアカードや戦略マップが非常に重要な役割を果たす。

「計測」では、必要なデータの品質や有効性を確認し、統合することによって、信頼できるデータを入手可能とする。これにより、業界標準でのフォーマットまたは企業独自のフォーマットに合わせた「報告」を、年次ではなく必要な時にいつでも提供できる基盤が確立される。

そして、「予測分析」では、立案した戦略の業績評価指標間における因果関係の妥当性を裏付けるための相関分析や、早期に気づきを与える将来予測、また、活動基準原価計算を利用した、収益性および温室効果ガスの排出量に関するシミュレーションなどにより得られる、過去・現在そして将来における洞察を戦略にフィードバックし、組織全体の経営戦略を「改善」する。

この一連のPDCAサイクルを適切に実現することこそが、市場の変化に対する反応性を高め、サステナビリティ戦略実行を成功へと導くものになる。

## おわりに

先進的で戦略性をもった企業のサステナビリティに対する取り組みは、外部公開用のレポートを作成することがゴールではなく、トリプル・ボトムラインを経営戦略としたパフォーマンス・マネジメントを実践することに重きを置いており、このアプローチこそベスト・プラクティスであると我々は考える。

サステナビリティにもとづく目標の達成や企業文化の改革を実現するために、ビジネス・インテリジェンスを駆使し、競争優位を生み出す。そしてその範囲は、ブランド価値を高める、透明性を高める、顧客や従業員のロイヤリティを生み出す、といった非財務パフォーマンスの向上にとどまらず、企業格付けを上げ資金を調達する、業務効率化により炭素排出量を減らしつつ収益性を上げるなど、実利に結びついた財務パフォーマンスの向上にも及ぶものである。

我々の提供するソリューションとこれまで培ってきた技術とノウハウを用いて、企業がサステナビリティ経営を実現するお手伝いができれば幸いである。

### ●参考文献

NPO法人社会的責任投資フォーラム(SIF-JAPAN)  
「日本SRI年報二〇一七」