

巻頭言

経済価値と社会・環境価値向上のための戦略的判断

坂野 俊哉

「我が社はサステナビリティにどのように取り組んで行くのか？」という問いかけには、全ての経営者が答えなければならない時代になってきている。その認識も広まりつつある。では、どんな答えがあるだろうか？

「我が社は、三方よしの経営理念で創業以来事業を行ってきた。世の中が騒いでいるより当の昔からいわゆるサステナビリティ経営を行っているという自負がある。それにこうしたことは、自社はこんなにやっていますと喧伝するものではない。黙って粛々とするのが美徳というものだ」

「やはり事業は経済価値の創出ができてこそ存在意義があるというのが本音だ。とは言うものの世の中サステナビリティ経営と騒いでいるので一定の対応は必要であろう。競合他社はどうか対応しているのだろうか。彼らに引け目の無いようにしておこう。他社より悪いイメージだけは避けたい」

「サステナビリティとは具体的にはSDGs（持続可能な開発目標）のことだ。我が社がやっていることはよく考えると、本業の次元でも社会貢献活動の次元でもSDGsの多くに既に関連しているではないか。これをわかりやすく内外のステークホルダーに説明することがサステナビリティ経営だ。ステークホルダーとの対話を増やし、サステナビリティレポート、統合報告書も充実させよう」

「サステナビリティは寄付や社会貢献活動だけではなく、むしろ、事業を通して社会課題を解決することに力点があるということだ。我が社としてもそうした要請には答えていかなくてはならない。サステナビリティ事業開発に一定の経営資源を投入しておくことが必要だ。しかし、こうした事業は当面は利益が出ないし、我が社だけが前のめりになってもことは動かないしなかなか難しい」

「サステナビリティは、事業の内容はもちろん企業統治の仕

組みそのものの透明性を高度化していくことの要請だ。しかも、我が社が関連するバリューチェーン全体に渡った社会価値や環境価値を毀損する活動に対するリスク・マネジメントを行わなくてはならない。これはまさにマネジメントアジェンダそのものだ」

これらは、最近話す機会のあった経営者の皆さまの声の例だが、どれもが本音であり、どれが正しくどれが正しくないというものではない。

これらの声に共通する判断の軸として、①サステナビリティ事業活動への経営資源配分と、②サステナビリティ経営についてのガバナンスの仕組み・透明性という二つがある。この判断については個別企業によるが、ここでは、青木昌彦氏の「社会ゲーム」のセオリー¹を参考にしながら、サステナビリティ経営実現に向けた「戦略ゲーム」について考えてみたい。

ゲームのフレームワークに従うと、この「戦略ゲーム」における企業活動は以下の四つのプロセスで進化していくと考えられる。

ステップ1：個々の企業は、自社の目標を達成するためにある特定の経営資源配分を行う。

ステップ2：他社もそれぞれの経営資源配分を行い、競争の状態が生じ、そして勝ち負けの結果が出る。

ステップ3：勝ち負けの結果から、こうしたから勝てたとか、逆にあしたから負けたといったパターンについての一定の共通認識ができあがる。

ステップ4：個々の企業はこうした共通認識をベースに今後の市場の反応や他社の動きを推論しながら次の経営資源配分の一手を考える。

このステップ1～4が繰り返され、産業や社会の構造には均衡が生まれたり、不均衡が生まれたりする。

1：青木昌彦，2011，「コーポレーションの進化多様性」，NTT出版。

坂野 俊哉 (ばんの・としや)
toshiya.banno@pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。商社、保険、エネルギー、自動車などを中心に、多岐にわたる業界に対し、海外展開戦略、成長戦略、M&Aについて豊富なコンサルティング経験を有する。近年はサステナビリティ経営に関するプロジェクトも手掛ける。

今回の「戦略ゲーム」は、経済ゲームのドメインと社会ゲームのドメインの二つからなっており、それぞれのゲームの獲得利得は、経済ドメインでは経済的利益、社会ドメインでは評判（社会価値を創出する立派な企業という評判）と想定する。二つの獲得利得は相関することもあればそうでないこともある。つまり、経済的利益も上がるし、会社の評判も高まるということもあれば、二つの価値の間にトレードオフが生じ、経済的利益は上がるが評判は下がる、逆に評判は上がるが経済的利益は劣るといった状態も考えられる。個々の企業は、それぞれの期待獲得利得のミックスを想定し経営資源配分を行う。「戦略ゲーム」のプレイヤーは、企業にとどまらず、消費者、政府・自治体、NPO/NGOなどの様々な組織体が想定される。

サステナビリティを巡る様々なステークホルダー（戦略ゲームのプレイヤー）の思惑や行動をこうした枠組みで捉えると、より全体の構造が明らかになるであろう。

今回特に注目したいのは、ステップ3のプレイヤー間の共通認識という局面である。「戦略ゲーム」のサイクルが繰り返されると、プレイヤー間の共通認識は、慣習、規範、制度、法といったより公的色彩を持つ指標に昇華し、ゲームに一定の均衡をもたらす役割を果たす。公的指標は、個々のプレイヤーの判断に基づくゲームの結果として生まれるが、ある特定の時点での個々の経営資源配分には、ゲームのルールの外部と件として機能する。ただし、長期的に見れば、こうした公的指標そのものが、戦略ゲームの繰り返しにより経時的に進化・高度化していくことが考えられる。

SDGs、PRI（責任投資原則）、スチュワードシップコード、パリ協定、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）などの一連の動きは、サステナビリティに関するプレイヤー間の共通認識の公的指標への進化・高度化を表している。これらは、企

業活動のゲームのルールとして企業活動の前提条件として捉えられるべき段階にきているのだ。個々の企業は、今後の経営資源配分において、戦略ゲームから導かれる経済的利益と社会的評判の期待獲得利得のミックスを改めて考える必要がある。同時に、サステナビリティ経営のガバナンスの仕組み・透明性（含む対外的発信・報告）により、より積極的に公的指標の形成に関与していくことも期待されている。

さらに、前掲のゲームのセオリーによれば、社会指標の進化・高度化に伴い、経済ドメインと社会ドメインの結合が進む可能性がある。事実、CSV（Creating Shared Values：共有価値の創造）の考え方のように、経済的利益と社会的評判を同時に達成することを志向する戦略的アプローチを採用する企業も増えてきている。社会的評判が経済的利益のドライバーとなるという発想である。例えば、サステナビリティについての様々な共通認識（慣習、規範、制度、法）が広まる下で、環境に優しい技術の開発に従事する企業の商品や株式を選択する消費者や投資家が増えていくことなどが挙げられる。また、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の有効性や株価とサステナビリティ事業・活動の連関に関する研究も進みつつある。経済的利益と社会的評判（社会価値の創出）はトレードオフではないと言う発想で獲得利得を最大化することが、企業には期待されているのである。

本特集では、サステナビリティに関する戦略的課題について、ディスクロージャー、長期的戦略、短中期的戦略、ガバナンス、デジタル技術の切り口から興味深い議論を展開している。本特集がサステナビリティを見据えた経営資源配分と、サステナビリティ経営についてのガバナンスの仕組み・透明性という二つ次元で、よりよい戦略的判断の一助となれば幸いである。