

strategy + business

a pwc publication

2022年12月6日

ESGをめぐる

CEOのジレンマ

ESGに関する「究極の目標」を見極めることは、
企業が社会の期待と投資家の要求に応える助けとなる。

Peter Gassmann and Will Jackson-Moore

日本語翻訳版刊行にあたり

ESGは、2006年の責任投資原則に関する国連報告書で言及されて以来、20年近くにわたって重要な論点となっており、近年の気候変動問題の深刻化を背景に、ESG投資やサステナビリティ経営を推進する企業、金融機関が世界的に増加しています。日本においても、ESGを経営戦略に組み入れようとする動きが加速しているものの、「自社の事業存続に欠かせない重要課題」と認識し、長期的な成長戦略のテーマに据えて取り組んでいる企業は少数にとどまるのが現状です。

一方で、本レポートで触れているように、PwCの最近の調査では、企業が優先すべき5つのアウトカムは何かという質問に対し、世界の投資家は「効果的なコーポレートガバナンス」や「温室効果ガス排出量の削減」といったESG関連の目標を挙げましたが、実に81%の投資家が、その目標を推進するために許容できる投資収益率の低下を「1パーセントポイント以下」と回答しています。企業と投資家の間に見られる断絶が、経営陣と取締役会にジレンマをもたらしていることが分かりました。

企業が投資家の期待に沿う業績を上げながら、明確なESG戦略を追求すること。言わばトレードオンを成立させることは、可能なのでしょうか？ 私たちは、可能だと考えています。書籍『SXの時代』に始まるサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)をテーマにした書籍シリーズ^{*}においても、経済価値と環境・社会価値向上の両立をテーマに、SXを成し遂げるための具体的な道筋について取り上げてきました。

本レポートでは、「ESGをめぐるCEOのジレンマ」と題して、企業が社会の期待と投資家の要求に応え、ジレンマを乗り越えるために必要なストーリーの力を説いています。

長期的なビジョンには一貫性のあるストーリーが必要であり、一貫性のあるストーリーは、企業がESGに対する戦略的スタンスを正しく設定し、それを価値創造と明確に結びつけることではじめて生まれます。ESGに対する戦略的スタンスを「究極の目標」と位置づけ、それが明確な企業は、ESGに関する自社の大枠や方針を投資家やその他のステークホルダーに明確に伝えることで、自社の創出価値も明確になり、投資家が求める一貫性のあるストーリーを作成できるようになるのです。

レポートの中で、投資家を引き付ける魅力的なストーリーや、企業のエコシステムとも呼べるイニシアティブやパートナーシップについても、多くの事例を紹介しています。日本企業の皆様が、ESGやサステナビリティに向けた大きな変革の方向性やスピードを理解し、新しい時代に企業価値と社会価値を創出するために役立てていただけたら幸いです。

服部 真

Strategy& パートナー
PwCコンサルティング合同会社

磯貝 友紀

PwC Japanグループ
サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス
リード・パートナー
PwCサステナビリティ合同会社

※ サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)戦略
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/publication/sx2208.html>



Peter Gassmann

PwC Strategy&のグローバルリーダー。
PwCドイツのパートナー
(デュッセルドルフオフィス)。

Will Jackson-Moore

PwCのグローバルESGリーダー。
PwC英国のパートナー
(ロンドンオフィス)。

近年、実業界では環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する課題が極めて重要であるとの認識が共有されつつある。しかし、企業がESG目標を推進するために投資収益率が低下することを許容しない投資家もいる。企業は、こうした投資家にどう対応すればよいのだろうか。

PwCの最近の調査では、企業が優先すべき5つのアウトカムは何かという質問に対し、世界の投資家は「効果的なコーポレートガバナンス」や「温室効果ガス排出量の削減」といったESG関連の目標を挙げた。しかし81%の投資家は、ESG目標(事業関連の目標と社会に利益をもたらす目標の両方)を推進するために許容できる投資収益率の低下を「1パーセントポイント以下」と答えた。しかも、その約半数は投資収益率の低下を頑として拒み、低下は一切受け入れられないと回答した。

企業と投資家の間に見られるこの断絶は、経営陣と取締役会にジレンマをもたらしている。企業が投資家の期待に沿う業績を上げながら、明確なESG戦略を追求することは可能なのだろうか。PwCの答えは「可能」だ。ただし、短期的な業績達成と、長期的なESG目標に必要な投資の両方にバランス良く取り組むことが条件となる。もちろん、企業がESG関連の取り組み、例えば将来の規制や自社のネットゼロ目標に対応するための技術やシステムに投資する場合、その過程で何らかの抵抗にあたり、株価が短期的に変動したりする可能性はある。しかし、気候変動が企業価値の維持と長期的な収益力に与える影響は高まっているため、長期的に見ればESGに投資しないことがもたらす累積価値の合計は、ESGに効果的に取り組んだ場合の累積価値を大幅に下回るだろう。重要なのは、説得力のある長期的なESG戦略を策定することで、投資家の期待する短期的なKPIを達成しながら、新たな価値を創造できるようにすることだ。この長期的なビジョンの実現にステークホルダー、特に株主を巻き込むことで、企業は短期的な収益圧力と長期的な事業機会の両方に対応できるようになる。

長期的なビジョンには、一貫性のあるストーリーが必要だ。そして一貫性のあるストーリーは、企業がESGに対する戦略的スタンスを正しく設定し、それを価値創造と明確に結びつけることではじめて生まれる。ESGに対する戦略的スタンス（または究極の目標）が明確な企業は、ESGに関する自社の大枠や方針（取り組みの内容や分野、自社で開発する能力、エコシステムのパートナーから調達する能力）を投資家やその他のステークホルダーに理解してもらいやすくなり、意思決定や資源配分も明確になるだろう。会社の究極の目標を明確に伝えることで、会社が顧客や社会のために創出する独自の価値も明確になり、ひいては投資家が求める一貫性のあるストーリーを作成できるようになる。現在の企業戦略は、ESGの観点から策定されたものだろうか。単に法令などの要件を満たすためのものだろうか。それとも、その中間だろうか。

ESGに対するスタンスを正しく設定することで、もうひとつの重要な問題——会社が参加している、または参加すべきビジネスのエコシステムについても考えやすくなる。なぜエコシステムが重要なのか。それは、エコシステムが市場での勝敗を決めるケースが増えているからだ。ここでいうエコシステムとは、企業や組織のネットワークを指す。このネットワークは参加者間の連携を可能にするだけでなく、（戦略や規制に関するリスクを軽減することなどにより）企業や組織がESGのような複雑で広範な課題に取り組むための唯一の方法となる可能性がある。エコシステムが企業の価値創造や価値の獲得に果たす役割はかつてないほど大きくなっている。しかし、ESG目標の推進に必要なエコシステムの多くはまだ初期段階にあるか、新たに構築しなければならない。輸送・エネルギー関連のエコシステム、サプライチェーンのスコープ3の排出量を削減するためのエコシステムなどがこれに当たる。

企業がエコシステムの構築や発展に取り組み、その周囲に生まれる価値プールにアクセスするためには、自社と自社が参加するエコシステムの間を管理する必要がある。これは多くの企業にとって経験のないことだろう。

エコシステムに参加することで、
他社が構築している能力を
利用できるようになる。

過去のパートナーシップで見られたような場当たりの対応では、エコシステムとの関係は管理できない。本稿では、ESGに対する戦略的スタンスを正しく設定する方法と、ESGのリスクに対処し、新たな価値プールに照準を合わせるために必要なエコシステムの能力を開発する方法を説明する。

エコシステムに参加するメリットのひとつは、ESGに必要な全ての能力を自社で用意し、強化する必要がないことだ。エコシステムのパートナーが構築している能力を利用して、さまざまな人材や技術、プロセス、知見を巧みに組み合わせることができる。その結果、投資家やその他のステークホルダーの目に映る自社の姿をより魅力的なものとすることができるだろう。ストーリーが持つ力は広く知られているが、ESGにおいても、魅力的なストーリーは投資家を引き付け、エコシステムの参加者を共通の有益な方向へ導く力を秘めている。

ESGの成功事例が増えるにつれて、ESGに取り組む企業も増加している。例えば、フィンランドに本社を置く石油精製・販売会社のNesteは再生可能燃料に大きく舵を切った。特にマクドナルドとの提携は大きな話題を呼び、新たなエコシステムを生み出した。このエコシステムでは、マクドナルドが使用した揚げ油やその他の動物性脂肪廃棄物がある企業が回収し、別の会社がそれをNesteに輸送し、Nesteがそれをディーゼル燃料に加工して、パートナーのトラック会社に販売する。Nesteはダラス・フォートワース空港などとも、使用済み食用油の回収に関して同様のパートナーシップを結んだ。また、シンガポールの製油所には14億ユーロ（13.7億米ドル）を投資し、再生可能燃料の年間生産量を最大130万トン拡大した。Nesteはこうした投資を通じて自社のブランドを刷新し、「食品廃棄物を原料に変える新しい方法を生み出している持続可能な企業」と目されるためのストーリーを作り上げた。

企業の成功物語は、ESGに対する戦略的スタンスを明確にすることから始まる。本稿ではまずこのテーマを論じ、続いて自社に適したエコシステムを構築する方法、能力、ストーリーを考察する。

会社の究極の目標を見極める

ESGは、少なくとも2006年の責任投資原則に関する国連報告書で言及されて以来、20年近くにわたって重要な論点となってきた。気候変動を示す証拠が次々と明らかになるにつれて、ESGへの注目も高まっていった。注目度と緊急性の高まりは、ESGの「E（環境）」に対する懸念を引き起こすだけでなく、企業は社会の一員として責任ある行動をとっているか、政府の規制に従うだけでなく、その精神に則ったガバナンスを実践しているかが問われるようになった。

ESGに注目する必要性は今後も高まっていくだろう。ネットゼロ目標を掲げる政府が増える中、規制当局は企業に持続可能性の向上をさらに求めるようになっていく。投資家も(投資収益率が大幅に低下することは望まないにせよ) ESGに積極的に取り組んでいる企業に投資したいと述べている。環境活動家などの社会的圧力を受けて、企業をESGの基準で評価する顧客、従業員、求職者も増加の一途をたどっている。

時が経つにつれて企業は、ESG課題が重要視されるのは、単に批判するためだけではないと認識するようになった。ESG課題への関心が広がるにつれて、大きな事業機会も生まれている。例えば、あらゆる消費者向けプラスチック容器に使用できる、リサイクル性が極めて高いポリマーを発明できれば、巨大な市場を制することができるかもしれない。優れた企業市民という評判を獲得できれば、顧客や投資家だけでなく、優秀な人材も引き付けられる。規制当局に良い印象を与えることもできるだろう。

しかし、まずはESGの観点から自社の本当の姿、究極の目標を明らかにしなければならない。一般に、会社の究極の目標とは、その会社が顧客にもたらしたいと考えている、他では得られない中核的な価値のことだ。それは短期計画でも、もっと言えば中期計画でもなく、新製品の構想でもない。10年後、数十年後に会社がいる場所だ。ESGについても同じように長期的な観点から、会社の究極の目標との整合性を考える必要がある。

会社の究極の目標を見極めるためには、まずESGに対する4つのスタンスの中から、自社に当てはまるものを選ぶ必要がある。長期的に見て、会社は「順応型」「実務型」「戦略型」「理想追究型」

のどれに該当するだろうか。「ESGに対する戦略的スタンス」の図は、この4つのスタンスの特徴をまとめたものだ(次ページの表を参照)。

ESGに対する意欲のレベルが決まったら、次はどの課題に注力するかを検討する。廃棄物削減とリサイクル? 生物多様性の促進? 公正な権利? デジタルサイバーセキュリティ? 適切な課題を選ぶためには、外的要因が自社の業界に与えている影響と将来与える可能性のある影響を把握する必要がある。例えば、自社を実務型と決定すること自体が大きな影響をもたらすこともある。化石燃料を扱う会社なら、環境問題が原因で石油の需要が減少し、新素材の登場によって今後数十年間に石油・ガス会社の埋蔵資源が不要になるシナリオを検討することになるかもしれない。同じ業界でも実務型の会社は、すでに代替策を探っているだろう。何の手も打たなければ、大量の石油・ガス資源が座礁資産化する恐れがある。

パタゴニアやHonest Teaのような理想追究型の企業は、他社よりも早く、積極的に行動するだろう。もちろん、Honest Teaは製品の味の改良にも注力する必要があるが、環境に責任を持ち、その多くは途上国にいるサプライヤーに経済的機会を創出することも重要な方針だ。パタゴニアのミッションステートメントは、「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」である。この目標は、同社の原料調達や製品の製造・輸送・販売から、従業員やパートナーとの関係のあり方まで、あらゆるものに影響を及ぼしている。

究極の目標を定めることは、ESGに対する取り組みの方向性や投資規模、会社が採用し、伝えたいESGのストーリーを定義する上でも役立つ。たとえESGに対する意欲のレベルが低く、戦略的スタンスは「順応型」だとしても、こうした点に対するアプローチは明確にしておく必要がある。

ESGに対する戦略的スタンス

ESGは手段である

ESGは目的である

	順応型	実務型	戦略型	理想追求型
基本的な考え方	「重要なのは収益であり、ESGは規制の枠組みだ」	「ESGは会社の業績に影響を与える重要な要因だ」	「ESGは会社の目的の一部であり、長期的な成功をもたらすものだ」	「ESGは私の目的であり、実践することで持続可能性を最大化できる」
戦略	企業戦略を通じて株主利益の最大化に取り組むとともに、企業戦略にESGの要素を盛り込むことで、法令も確実に遵守する。	ESGを取り巻く環境はめまぐるしく変化しているため、企業戦略の内容は頻繁に見直す必要がある。	企業戦略のあらゆる面にESGを盛り込む。	ESGを究極の目標に据えた企業戦略を策定する。
組織	ESGはレポーティングとリスク管理に統合されている。	ESGの担当は事業部門または各機能のマネジメントである。	ESGの責任は取締役会にある。	最高経営責任者（CEO）がESGを統括し、ESG目標に沿って事業を運営している。
事業運営／主要業績指標（KPI）	事業は最低限の規制基準に従って運営されている。	事業はESG関連のKPIに部分的に配慮して運営されている。	事業はESG関連のKPI（インセンティブ制度を含む）を重要な指標のひとつとして運営されている。	事業はESG関連のKPIに沿って運営されている。
活動	<ul style="list-style-type: none"> ESG関連の規制の遵守状況を頻繁に評価 必要に応じて会社の報告書にESGに関する情報を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 組織に影響を与える、または与える可能性のあるESG関連のリスク要因を頻繁に評価 ステークホルダーの要求に応えるために、短期的に達成可能な成果を特定し、実現 	<ul style="list-style-type: none"> 現在のビジネスモデル、製品、プロセスなどにESGを統合 より意欲的なESG目標を設定 	<ul style="list-style-type: none"> 目的と一致した事業に注力 社会課題を解決する製品イノベーションなど、未来に貢献する活動に従事 業界のパイオニアという評判や、積極的な取り組みを通じて得た政治資本を活用して、規制枠組みやその他の評価枠組みに正当性を付与 ソートリーダーシップの発表

PwC Strategy&による分析

会社の**究極の目標**が定まると、ESGに対する一貫した考え方が決まるため、ESGに関する取り組み内容の**大枠を決定**しやすくなる。

究極の目標は、会社が参加すべき、または発展を支援すべきエコシステムを見極める上でも有用だ。

会社の究極の目標が定まると、ESGに対する一貫した考え方が決まるため、ESGに関する取り組み内容、分野、（エコシステムのパートナーから調達するのではなく）社内で構築する能力の大枠を決定しやすくなる。また、意思決定や資源配分が明確になり、投資家が必要とする一貫性のあるストーリーを作りやすくなる。こうしたストーリーは、本稿の冒頭で述べたESGのジレンマを乗り越えるために欠かせないものだ。

機能するエコシステムを作る

実務型の企業（例えば、環境問題が需要を冷え込ませる可能性を研究している化石燃料会社）であっても、単独でESG目標を達成することはできない。現在起きているシフトは、単にエネルギー源を石油から非化石燃料に変えることでも、発電所の動力を石炭から太陽光や風力由来の電力に変えることでもない。消費者の行動の変化も考慮に入れて、消費者との接点を持つ多くの企業と手を組む必要がある。製品・サービスの設計を根本的に見直し、新しいつながりや連携を模索することも欠かせない。

究極の目標を定義したとしても、その実現に必要なエコシステムはまだ存在していないことが多い。例えば、急成長市場に参入したいという実務的な理由と、さまざまな環境問題への懸念から、電気自動車市場に進出しようとしている自動車メーカーがあるでしょう。この会社は、顧客やコミュニティ、従業員の社会的な関心事や、政府の公害規制に倫理的に対応するためのガバナンス慣行に

も注意を払っている。電気自動車を製造するだけでは、ESG目標は達成できない。川上や川下の問題も深く考える必要がある。

現在、川上では電池の主要材料の採掘工程で、環境破壊につながりかねない問題が起きている。これらの材料は、貿易関係が複雑な国（中国など）や、紛争や強制移動、経済不安といった問題を抱えている国（コンゴ民主共和国など）からも供給されている。この自動車メーカーは、リチウム、コバルト、レアアースなどの調達先を新たに開拓したいと考えるかもしれない。あるいは、こうした材料を必要としない、新しい種類の電池の開発に取り組む可能性もある。

川下では、この自動車メーカーは自動車のリサイクルを実現したいと考えているが、部品の設計上の問題から、現状ではリサイクルは難しいことも認識している。例えば、電池に使われているプラスチックや電池セルの外装から金属だけを分離することは難しい。使用済みの自動車を可能な限り速やかにリサイクルプロセスに移行させ、主要なパーツを取り外し、再利用できるようにするためにはエコシステムと連携する必要がある。リサイクルを容易にするためには、新しい材料やプロセス、材料工程を開発できるパートナーを見つける必要もあるかもしれない。

多くの企業がESG目標を追求するようになったことで、新たなエコシステムが次々と誕生している。例えば、2023年末には低炭素排出技術（LCET）に関するイニシアティブが誕生する予定で、現在は設立に向けた準備が進められている。すでにAir Liquide、SIBUR、Dow、BASF、Clariant、SABIC、DSM、三菱化学、Solvay、Covestroが参加を表明している。直接の競合企業が手を組むケースもある。例えばAllbirdsとアディダスは、靴の製造から梱包、発送まで、あらゆる工程で二酸化炭素排出量を削減するための共同研究を推進している。調達企業の間では、これまでにないタイプの協同組合も形成されつつある。例えば、50社以上が参加するFirst Movers Coalitionが目指すのは、2050年までに世界規模でネットゼロを達成するためには必要だが、初期段階ではコストが高すぎて一般市場では十分な需要を見込めない技術を支えることだ。

この他にも新たなエコシステムの形成や既存のエコシステムの発展が待たれている。例えば交通セクターでは、マイクロモビリティ、電動化、水素の充填・供給インフラ、持続可能な航空といった分野で、新たなエコシステムが形成されつつある。消費財セクターでは、包装や配送、材料、労働投入に関するエコシステムが必要となるだろう。農業セクターには、肥料、農機具、代替肉などのタンパク質に関するエコシステムが必要だ。しかも、これはほんの一例にすぎない。

これらのエコシステムの構築や適切な発展を、会社が重要な役割または主導的な役割を果たしながら支え、かつESGに対する戦略的スタンスも維持するためにはどうすればよいのだろうか。事業を柔軟に、かつスピード感をもって運営するためには、いくつかの条件を満たす必要がある。

影響をマッピングする。ESGのエコシステムには、企業と外部ステークホルダーの動的に進化する関係が体现されている。一口にステークホルダーと言っても、事業に直接的な影響を与える身近なステークホルダー（サプライヤー、競合他社、顧客など）と、広いマクロ経済的視野から見たステークホルダー（NGO、規制当局、投資家など）がある。企業は、こうした外部ステークホルダーが共有する目的（場合によっては競合する目的）をマッピングし、どの関係が価値プールの変化や補完的な能力の調達に役立つかを慎重に見極める必要がある。

重要なのは明確な見通しを持ち、不測の事態を回避することだ。例えば、重要なサプライヤーが全製品のリサイクル対応を目指している場合、何らかの要件や期待を課される可能性はあるだろうか。業界内に水素利用に関するパートナーシップが設立されることで、環境に配慮したエネルギー利用への期待が高まる可能性はあるだろうか。欧州連合（EU）が2030年、またはもっと早い時期に取締役会の多様性に関する新たな法律を導入したら、何が起きるだろうか。

ESGに関する投資家の動きや動向は極めて流動的だ。そのため、最適な投資家構成を維持するには投資家の細分化が必要となる可能性もある。ESGのリバランス、社会影響投資、テーマ（E、S、G）別投資など、的を絞った投資スタイルを投資家は採り入れているからだ。後述するESGのストーリーも、同じように細分化する必要があるかもしれない。

上場企業の株価は、会社の目標と投資家の目標が一致していることを示す指標であり、言うまでもなく重要な問題だ。しかし、企業は顧客やその他のステークホルダーのニーズに対する理解も深めなければならない。これまでの企業は、こうした深い理解を仲介業者を通じて得る傾向があった。例えば、シェルは原料の供給業者であり、最終消費者とは距離があるため、仲介業者を通じて消費者のニーズを探ってきた。しかし、現在では次々と混乱が生じることから、シェルなどの企業はステークホルダーのニーズを自社で直接追跡し、理解しなければならない。

必要な能力を確保する。ESGの領域で世界が直面している未解決の問題の中には深刻かつ複雑なものも多く、一社だけで解決することは難しい。こうした問題に対応するためには、複数の企業や機関が集まり、共通の目的に共同で取り組む必要がある¹。解決に必要な能力を確保するため

の資源を単独で用意できる企業はなく、ESG関連のニーズの変化に単独で迅速に対応できる企業もないからだ。

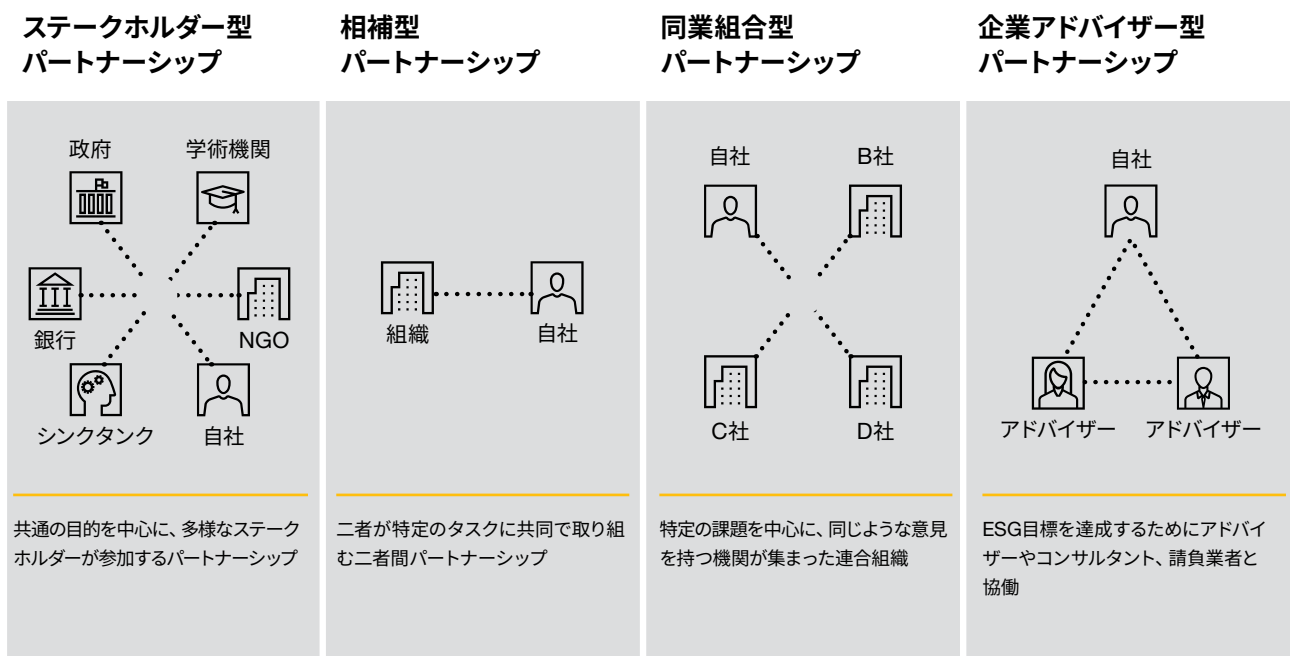
エコシステムに参加すると、他の参加企業から補完的な能力を調達できるようになる。そのためには、自社が現在保有している能力、社内で構築可能な能力、エコシステムから調達したい能力と価値の提供手段を理解することが不可欠だ。まずは、自社のステークホルダーとエコシステムのステークホルダーに関連するESG領域に必要な能力を整理し、次に、そのうちのどれくらいを自社で用意し、どれくらいをエコシステムのパートナーの協力を得て調達できるかを考える。

最初のステップは、能力評価ツールを使って、会社に最低限必要な能力と差別化に必要な能力を明らかにすることだ。こうしたツールを使うことで、人材と資金を最も重要な能力に適切に充当できているか、その能力は業界の最高水準と比べて、どの程度の水準にあるかが分かる。その結果、ESGに悪影響を与えている弱みを減らし、差別化が可能な強みを育てられるようになる。次に、参加を検討しているエコシステムや、構築を支援したいエコシステムについても同様の分析を実施するために、エコシステムが提供する技術、能力、新たな価値プールへのアクセス、現在の提携関係を評価する。

有望なパートナー候補が特定できたら、次は適切なパートナーシップの構造を選ぶ。「目的に合ったパートナーシップ構造の選択」の図（次ページ）は、4種類のアプローチを示したものだ。

能力を育てるか否か、どの能力を育てるかの判断は当然、企業によって異なる。200年近い歴史を持つドイツのソーセージ・肉製品専門店Rügenwalder Mühleは、2014年に食肉を使用しない商品の販売を開始し、その後ヴィーガン用代替肉に力を入れることを決定した。また、BASFはエコシステムを利用して、化学品のリサイクルを強化することを決定した。

目的に合ったパートナーシップ構造の選択



例

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 世界経済フォーラムのイニシアティブ（北極圏の持続可能で公平な経済成長を促進するために多様なステークホルダーが集結した「北極圏における投資協定」ワーキンググループなど） | <ul style="list-style-type: none"> NGOとの共同プロジェクト（循環型経済を推進するエレン・マッカーサー財団など） | <ul style="list-style-type: none"> 欧州のガスインフラ企業31社が参加し、欧州全域をカバーする水素輸送インフラの構築を目指す水素バックボーン構想 | <ul style="list-style-type: none"> フットプリントの最適化に関する環境エンジニアとの協議会 |
|---|---|--|---|

PwC Strategy&による分析

重要なのはESG戦略の観点から会社の能力を見直すことだ。そのためには最新のシナリオモデリング技術を駆使するとともに、技術や規制、市場の状況の変化に機敏に対応する能力も強化する必要がある。脱炭素化が具体的にどう進むのか、新たな技術革新は将来のエネルギー構成にどのような影響を与えるのかなど、ESG課題に対する最善の解決策やアプローチの多くはまだ存在していない。将来の規制シナリオもまだ完全には明らかになっていない。企業は短期的な課題（地政学上の課題を含む）に迅速に対応し、常に機敏に行動する能力も身につける必要がある。

土台となる信頼関係を構築する。結婚と同じく、パートナーシップの基礎も信頼関係にある。エコシステムのパートナーを信頼するためには、パートナーの動機や行動の理由を深く理解しなければならない。例えば、規制のゆるい業界の企業は、規制の厳しい業界の企業とは異なる文化、実務慣行、プロセスを持っているものだ。理解できない組織と効果的に協働することはできない。エコシステムのパートナーを理解するために時間と労力をかける価値はある。

企業のネットワークが「エコシステム（生態系）」と呼ばれるのには理由がある。多数の種が生息し、その繁栄が集団のプロセスに依存している点が、自然界の生態系と重なるのだ。ビジネスのエコシステムには、共通の実務やプロセス、（オフィスや設備の共有による）対面の交流、そして互惠性が欠かせない。互惠性には経済的インセンティブの側面があり、繁栄するエコシステムでは全ての参加者、特にまとめ役の企業が、自社の取り分を増やすよりも全体の利益を増やすことに注力している。エコシステムの参加者はリスクを共有するだけでなく、共に価値を創造し、獲得する。

小さな約束を交わし、それを果たし続けることも互惠性のひとつの側面だ。こうした行動は、パートナーやエコシステムの参加者にシグナルを送る重要な役割を担っている。まとめ役を務める場合は、（例えば投資を通じて、一時的な後退や障害があっても長期的に関わる意思を示すことにより）エコシステムに対するコミットメントを示すことで、参加者を引き付け、補完的な投資を促進できる。

終わりに備える。企業経営者の平均在職期間は約5年だが、戦略的提携の平均期間は4年にすぎない。他社と提携する前に、企業はESGに対する自社の戦略的スタンスが各パートナー候補や全体のスタンスと一致しているかを評価する必要がある。賢明なパートナーは、提携の解消につながる可能性のある状況をあらかじめ検討する。例えばビジネス環境の変化、新しいパートナー候補の登場、特定または複数のパートナーが新しい能力を独自に開発した場合などが考えられる。その上で、どのような状況でどのような仕組みが機能するか、どのような場合に提携を解消できるか、提携解消後に資産や人材はどうなるかについても、事前に合意しておく必要がある。

エコシステムの文化を醸成する。ESGのエコシステムを構築する上で、最も難しいことのひとつは組織文化に起因する制約と関連している。企業は、外部から切り離された環境で働くこと、自社の資源を厳密に管理できることを当然のように考えているが、エコシステムでは通常とは異なるレベルの透明性や連携が求められる。中には自社のこれまでのアプローチや処理とは相反するものもあるかもしれない。これまでは企業秘密だと考えられていたデータを共有する必要性が生じる可能性もある。パートナーの従業員を社内チームに受け入れる場合も、自社の従業員をパートナーの

オフィスに派遣する場合もある。場合によっては、優秀な人材がたとえ一時的でも自社を離れ、パートナーのもとでフルタイムで働く可能性も念頭に置く必要がある。こうした変化は、既存の組織文化と対立するよう見えるかもしれない。

ESGでは、政府、企業、慈善団体、学術機関、市民社会が手を組み、組織の枠を越えた文化を育むことが求められる。その一例が、インドの大手企業が立ち上げた「India Climate Collaborative」だ。官民パートナーシップのエコシステムでは、異なる組織文化を融合させることも欠かせない。例えば、持続可能性に関する案件を多く手がけるアドバイザリー企業のSystemiqは、公的資金と慈善団体の資金を組み合わせ、炭素排出量の少ない食品システムの実現に取り組んだ際に、組織文化の融合に挑んだ。

本物のストーリーが持つ力

PwCの調査では、資本を頻繁に再配分している企業は、変化を嫌う企業よりも高い業績を上げる傾向があることが分かった。つまり、重要なのは行動だ。現状維持は安心感があるかもしれないが、またとないチャンスを逃しかねない。

投資家はESGへの取り組みを支持すると言いながら、投資利益率の低下は嫌うことも忘れてはならない。

しかし、多くの初期投資は金額に見合う利益をもたらさないことも分かっている。また本稿の冒頭でも述べたように、投資家はESGへの取り組みを支持すると言いながら、投資利益率の低下は嫌うことも忘れてはならない。

一貫性のあるストーリーは、全てのピースをつなぐ出発点だ。まずは会社の本当の姿を把握し、次にステークホルダーのニーズに基づくストーリーを作る。このストーリーは、投資利益率が低下するのを嫌う投資家だけでなく、顧客、従業員、コミュニティ、当局など、幅広い利害関係者の関心を満たすものでなければならない。ストーリーには事実と目標を盛り込むとともに、感情的な要素、例えば会社のESG戦略の緊急性、信頼性、価値、透明性、希望にも触れる。つい大きな約束をしたくなるが、言行の不一致は許されない。実態を伴わない「グリーンウォッシング」はすぐに見破られ、信用を失うことになる。

ストーリーにはさまざまな受け手が存在することに留意する。ストーリーは投資家、従業員、ステークホルダー、そして何よりエコシステムへの参加を検討している組織、つまりエコシステムに資源と能力を投入する前に、その方向性を把握するために一貫性のあるビジョンを知りたいと考えている組織を想定して作成する。

ストーリーがビジネスに対する会社の考え方を考える可能性にも留意する。会社は短期的な利益ではなく、長期的な価値に重点を置くようになるだろう。長期的な価値には業績だけでなく、環境や社会にもたらす価値も含まれる。

ストーリーには、ある程度の柔軟性も必要だ。世界はめまぐるしく変化しており、どの企業も不確実性に直面している。特にESGを取り巻く環境は流動的だ。

規制は変化し、技術は進化し続けている。市場はまだ成熟しておらず、新たなエコシステムが次々と生まれている。会社を取り巻く世界が変化するにつれて、ステークホルダーのニーズも変化する。そのため、製品やサービスを変化に適応させること、そのために必要な能力、こうした能力を開発し、製品やサービスを市場に投入する助けとなるエコシステムを見直すことが必要となるだろう。

投資家は今後も短期的な利益を求め続けるだろう。しかし会社は説得力のあるストーリーを使って、初期投資は短期的な業績予測に許容範囲ながら明確な影響を与えるものの、将来的には大きな利益をもたらす可能性があることを投資家に説明できるはずだ。こうしてESGの機会に積極的に取り組むためのロードマップが完成する。このロードマップは投資家だけでなく、他の多くのステークホルダー、ひいては社会全体に大きな価値をもたらすものとなるだろう。

1. 地球規模の複雑な問題への対応にエコシステムが適している理由は、Paul LeinwandとMahadeva Matt Maniの共著『Beyond Digital (邦題：ビヨンド・デジタル)』（Harvard Business School Press, 2022）を参照。

本稿の執筆に当たっては、基礎調査を含めてPwC Strategy&のSebastian GeibigとThilo Wenig、Strategy&の元同僚Ruirui Zong-Rüheの協力を得た。この場を借りて感謝したい。

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



服部 真

Strategy& パートナー

PwCコンサルティング合同会社

磯貝 友紀

PwC Japanグループ

サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス

リード・パートナー

PwCサステナビリティ合同会社



strategy + business

a pwc publication

- strategy-business.com
- strategybusiness.pwc.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約 10,200 人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwC は、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することを Purpose (存在意義) としています。私たちは、世界 152 カ国に及ぶグローバルネットワークに約 328,000 人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2022 年 12 月に発行した『The CEO's ESG dilemma』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/CEO-ESG-dilemma

日本語版発刊年月：2023 年 3 月 管理番号：I202212-09

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.