

なぜ今、『統合思考経営』なのか？ ～サステナビリティを踏まえた長期にわたる価値創造のために～

第 32 回 (番外編)

これから企業はどんな世界で経営をするのか？

～メガトレンドとサステナビリティ～

株式会社Sinc 統合思考研究所 所長・首席研究員 川村雅彦

前回(第 31 回)まで、日本企業が昭和的な同質性集団から脱して、いかに多様性集団に転換するかという問題意識の下、数回にわたり「人材多様性と人材ポートフォリオ」について論じてきました。そろそろ結論を述べる段階にきているのですが、今回は急遽、視点を変えて「番外編」として執筆します。

今年は戦後 80 年を迎えたものの、世界の先行きが不透明で、まさに「VUCA 時代の極致」との感触が強くなりました。そこで今回は、これから企業は経営環境の変化をどう見るべきか、について論じます。

今、時代は大きな節目を迎えている

戦後 80 年、プラザ合意^{※1}40 年を迎えた 2025 年。1989 年の米ソ冷戦終結から 36 年を経て、米中の覇権争いを軸として、欧州の影響力の低下やグローバルサウスの台頭が予想され、世界は多極化(ないし無極化)へ向かう兆しもあります。同時に、米国では国を二分する政治(価値観)論争があり、日本ではバブル崩壊後の「失われた 30 年」について、人口減少を背景に議論が再燃しています。

※1: 財政と貿易の「双子の赤字」に悩む米国のため、レーガン政権の 1985 年に、先進 5 か国(日米英独仏)が協調しドル高是正(ドル安誘導)に合意した。その結果、日本では円高不況となり、1980 年代後期のバブル経済に至る。

気候変動の被害が世界各地で激甚化する中、COP30(第 30 回締約国会議)が本年 11 月にブラジルで開催されました。昨年、世界の温室効果ガス(GHG)排出量は過去最多を更新し^{※2}、今後 10 年以内にパリ協定目標の 1.5℃を超える可能性が高まっています。既に農林水産業を含む生態系への影響は顕在化しています。翻ってテクノロジー面では、生成 AI が世界的に急速に浸透しており、企業の業務プロセスやビジネスモデルに変革を迫り、産業構造を大きく変えるものと考えられます。

※2: UNEP(国連環境計画)によれば、2024 年の世界の GHG 排出量は前年比 2.3%増で過去最多の 577 億トン(CO2 換算)。国別排出量(億トン)は、中国(156)、米国(59)、インド(44)、EU(32)、ロシア(26)の順。日本は 11 億トン。

このような国内外の現状を一言で表現すれば、「今、時代は大きな節目を迎えている」ことは間違いありません。それでは、これから企業はどのような世界で経営することになるのでしょうか。

2015 年は文明史的な「サステナビリティの到達点」のはずだった!!

◆サステナビリティの系譜①: 1970 年代に始まったサステナビリティ概念

サステナビリティ概念は、大量生産・大量消費・大量廃棄型経済が形成された 1970 年代に国連主導で始まりました。1972 年の国連人間環境会議におけるストックホルム宣言で地球環境と人間福祉を認識し、1987

年の**ブルントラント委員会**(環境と開発に関する世界委員会)では「**持続可能な開発**」が定義^{※3} されました。それ以降、この言葉に由来する「サステナビリティ」は世界の共通語となったのです。

※3: 報告書『Our Common Future(我ら共有の未来)』で、「将来世代のニーズを損なわずに、現在世代のニーズを満たす開発」と定義。この概念は、世代間責任を認識し、環境保全を考慮した節度ある開発が基本という考え方。

1992 年にはブラジルのリオで世界初の**地球サミット**(国連環境開発会議)が開催され、**気候変動枠組条約**と**生物多様性条約**を含む 5 つの条約・宣言が採択されました。なお、国連レベルのフォローアップ会議が、10 年後の 2002 年(リオ+10:ヨハネスブルグ)と 20 年後の 2012 年(リオ+20:リオ)に開催されています。

◆サステナビリティの系譜②: 1990 年代に確立されたサステナビリティ経営の枠組

1994 年に**ジョン・エルキントン氏**が、企業を財務面だけでなく、環境・社会・経済の 3 側面からも評価する**トリプル・ボトム・ライン(TBL)**を提唱しました^{※4}。これはサステナビリティ・ベンチマークと見なされるようになり、例えば、Dow Jones Sustainability Indexes(**DJSI**)などの評価指標や Global Reporting Initiative(**GRI**)などの報告基準につながりました。

※4: ただし、2018 年に TBL 概念は会計ツールに堕してはならないとして、「再生型資本主義」への変革を訴えた。

企業経営においては、1996 年に発行された **ISO14001(環境マネジメントシステム)**が、環境保全を体系的に行う画期的な仕組みとして登場しました。続く 1997 年の **COP3** では、史上初の GHG 排出量削減目標を設定した**京都議定書**が採択されました。翌 1998 年には **ILO**(国際労働機関)が、**労働の原則及び権利に関する宣言**を採択し、後述の国連グローバルコンパクトの労働 4 原則の原典となりました。

他方、1976 年には **OECD**(経済協力開発機構)が**多国籍企業行動指針**を策定しています。これには法的拘束力はありませんが、**責任ある企業行動に関する原則と基準**として、情報開示、人権、雇用・労使関係、環境、贈賄・腐敗の防止、消費者、科学技術・イノベーション、競争、納税など幅広い分野に及んでいます。これまで 6 回改訂され、直近の 2023 年版では**サプライチェーンのデュー・ディリジェンス**が明記されました。

◆サステナビリティの系譜③: 21 世紀文明へのパラダイムシフト

今世紀に入っても、このようなサステナビリティの系譜は世界的に継承されました。2000 年に策定された**国連グローバル・コンパクト(UNGC)**では、人権、労働、環境、腐敗防止の 4 分野 10 原則について、企業トップのコミットメントを求める形となりました。これを踏まえて **ESG 投資**を明確にしたのが、2006 年に採択された**国連責任投資原則(UNPRI)**です。

2010 年に発行された **ISO26000(社会的責任のガイダンス)**が **CSR の定義**^{※5}を明確にしたことで、世界的なサステナビリティ・イニシアチブの基本認識となりました。2013 年に **IIRC**(国際統合報告評議会)^{※6} が公表した**国際統合報告フレームワーク**は、財務・非財務情報を超えて、企業がどのようにして長期にわたり価値を創造するのかについて開示することを目的としたものです(つまり、**統合報告書=価値創造報告書**)。

※5: 企業の意思決定と事業活動(プロセスとプロダクト)が、環境と社会に与える影響に対する責任(つまり、社会貢献活動に置き換わるものではない)。対象範囲は、上流・下流のステークホルダーを含むバリューチェーン全体。

※6: 2022 年に IFRS(国際会計基準)財団に統合され、TCFD と相まって **ISSB**(日本では **SSBJ**)に引き継がれた。

そして、ついに 2015 年には **SDGs**^{※7} が**国連サミット**で加盟国の全会一致で採択され、**パリ協定**が **COP21**で採択されたのです。この 2 つはサステナビリティ概念の象徴的な到達点であり(図表 1)、筆者は、18 世紀後半の産業革命に次ぐ、“**人類のあり方**”にかかわる文明史的な**パラダイムシフト**と位置付けました。

※7: 国連文章「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された、2030 年までに実現したい国際目標。地球上の「誰も取り残されない」を誓う。

図表 1: サステナビリティの系譜(2000 年から 2015 年まで)

2000年	国連、 グローバル・コンパクト の発足	人権・労働・環境・腐敗防止
	NGO、 CDP (気候変動リスク評価) の発足	CDPウォーター、CDPフォレストなども
2006年	国連、 責任投資原則 (UNPRI) の採択	受託者責任内のESG投資
2010年	ISO、 ISO26000 (社会的責任ガイダンス) の発行	CSRの定義
	WBCSD、企業の役割「 ビジョン2050 」の発行	2021年に改訂版「大変革の時」発行
2011年	国連、 ビジネスと人権の指導原則 の承認	国家の義務、企業の責任、救済アクセス
2013年	GRI、 GRIガイドライン第4版 の発行	マテリアリティに焦点
	IIRC、 国際統合報告フレームワーク の提案	統合思考と価値創造プロセスの提案
2014年	EU、 EU会計指令 の改訂	環境・労働・人権・腐敗防止の義務化
	RE100、 100%再エネ電力 を目標とする企業連合	CDPとのパートナーシップ
2015年	英国、 現代奴隷法 の制定	サプライチェーンの奴隷労働防止
	G20、FSBの要請により TCFD の創設	ガバナンス、戦略、リスク管理、目標
	米国、 年金規制するエリサ法 の解釈改訂	ESG投資の解釈の改訂
	国連、持続可能な開発サミットで SDGs の採択	先進国と途上国、国家・企業・個人主体
	ISO、 ISO14001 (環境マネジメントシステム) の改訂	生物多様性の明記
	OECD、低炭素経済移行で ダイベストメント の報告	座礁資産の概念
	COP21、パリ協定 の採択	2050年以降に実質排出ゼロ目標
	SBTi、パリ協定と整合的な GHG削減目標 の認定開始	申請時から5年~10年先の目標を設定

(資料)筆者作成

◆否定されたサステナビリティ

SDGs とパリ協定によって新しい枠組が確定し、世界中が「**21 世紀はサステナビリティの世紀になる**」との高揚感に包まれました。しかし、それから 2 年を待たず、2017 年に米国で共和党のトランプ政権が誕生すると、状況は一変しました。自国第一主義を唱え、国際協調に背を向け、長期視点が不可欠な地球環境・社会のサステナビリティを根底から否定したのです。そこには ESG や DE&I も含まれます。

今年返り咲いたトランプ大統領は、さらに短期的・実利的発想の「反 ESG 主義」とも言える政策を矢継ぎ早に打ち出しています。ただし、今年の第二次政権誕生で言われた「**トランプは結果(受け皿)**」については、間違っていないように感じます。米国内の重厚長大型製造業の衰退を背景に、経済的・政治的・宗教的な不満を抱える半数に近い米国民は、なお根強いトランプ支持層(MAGA 派)を形成しているからです。

米国在住の投資コンサルタントの齋藤ジン氏^{※8} 風にいえば、米ソ冷戦終結後 30 年間続いた「新自由主義」の時代は終り、新たな世界観(世界秩序)が到来しようとしている、でしょうか。この期間は、日本では「失われた 30 年」に相当しますが、米国のトランプ現象、英国のブレグジット、欧州の極右政権、米中対立、ウクライナ戦争などの事象には、「**新自由主義への反乱**」という共通の背景がある、と論じています。

※8: 話題を呼んだ『世界秩序が変わるとき: 新自由主義からのゲームチェンジ』(文春新書 2024 年刊)の著者

新自由主義は「小さな政府」に代表され、市場原理、規制緩和、自由貿易などが特徴です。反面、社会的格差の拡大、労働者の権利の侵害、雇用の不安定化、環境問題の悪化など負の側面が指摘されています。このような社会経済状況の中で、マイノリティを含む多様な属性の個人の尊厳も世界的に浸透してきました。この動きが、サステナビリティ概念の進展と連動していたのではないか、と考えています。

〔と、ここまで書いたところで〕

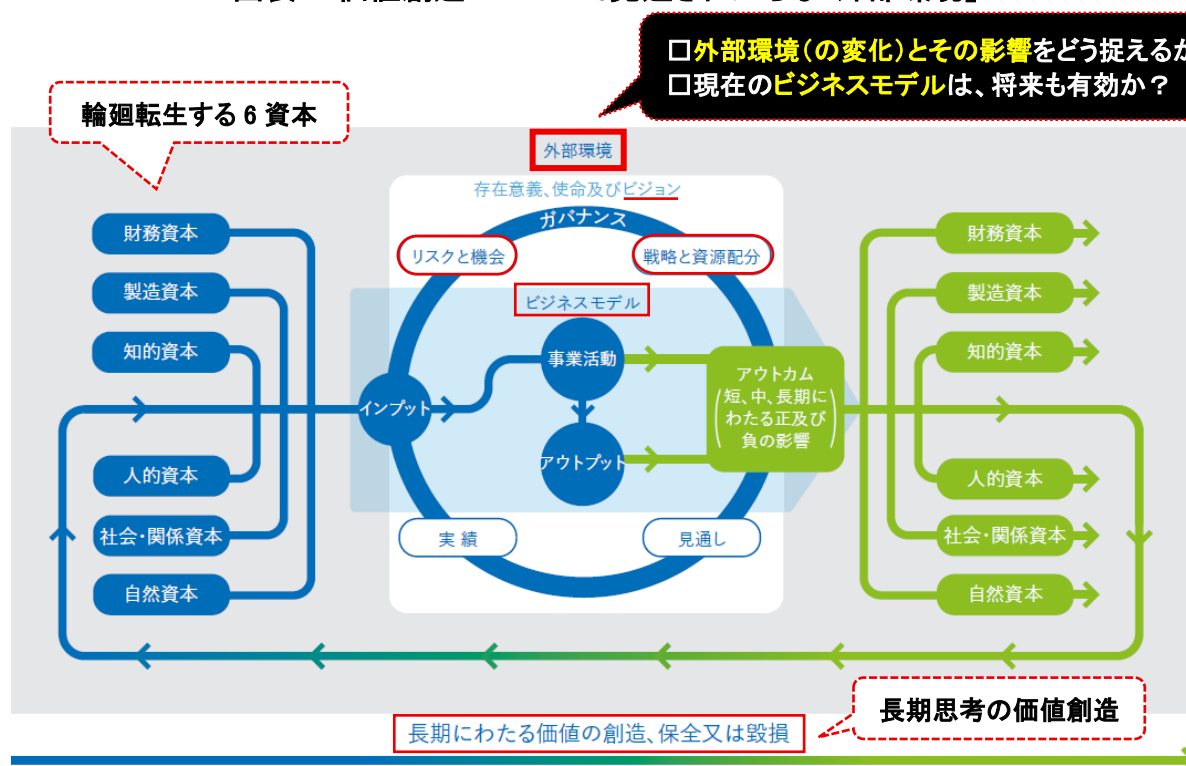
この 11 月のニューヨーク市長選で、「反トランプ」を掲げ民主社会主義者を自認する民主党のゾーラン・マムダニ氏が当選しました(同氏はウガンダ生まれのインド系イスラム教徒の 34 歳、2018 年に米国籍を取得)。その公約では、最近の物価高騰を背景に労働者層の生活費軽減を主張し、財源確保には富裕層への増税や法人税の引き上げを訴えました。同時に、2 つの州知事選でも同党女性候補が勝利しました。これから米国の政治がどこに向かうのか混沌としています、来年 11 月の中間選挙で明らかになります。

メガトレンドを映す長期ビジョンと経営戦略

◆「未来のあり様」を左右するメガトレンド、そのリスクと機会

企業の「**長期ビジョン**」は、時代の大潮流メガトレンドを背景に、自社の将来の方向性や「ありたい姿」を明確にした指針です。これを実現するための枠組や道筋が経営戦略です。しかるに、**メガトレンド**とは、世界全体の「あり方」を変える力を持ち、新たな経営課題とサステナビリティ課題を企業に突き付ける、長期にわたる巨大な変化です。それは、前述の国際統合報告フレームワークの「**外部環境**」に相当します(図表 2)。

図表 2: 価値創造プロセスで見逃されがちな「外部環境」



(資料) 旧 IIRC「国際統合報告フレームワーク 2021 年改訂」(現在、IFRS 財団の ISSB 基準)に筆者加筆

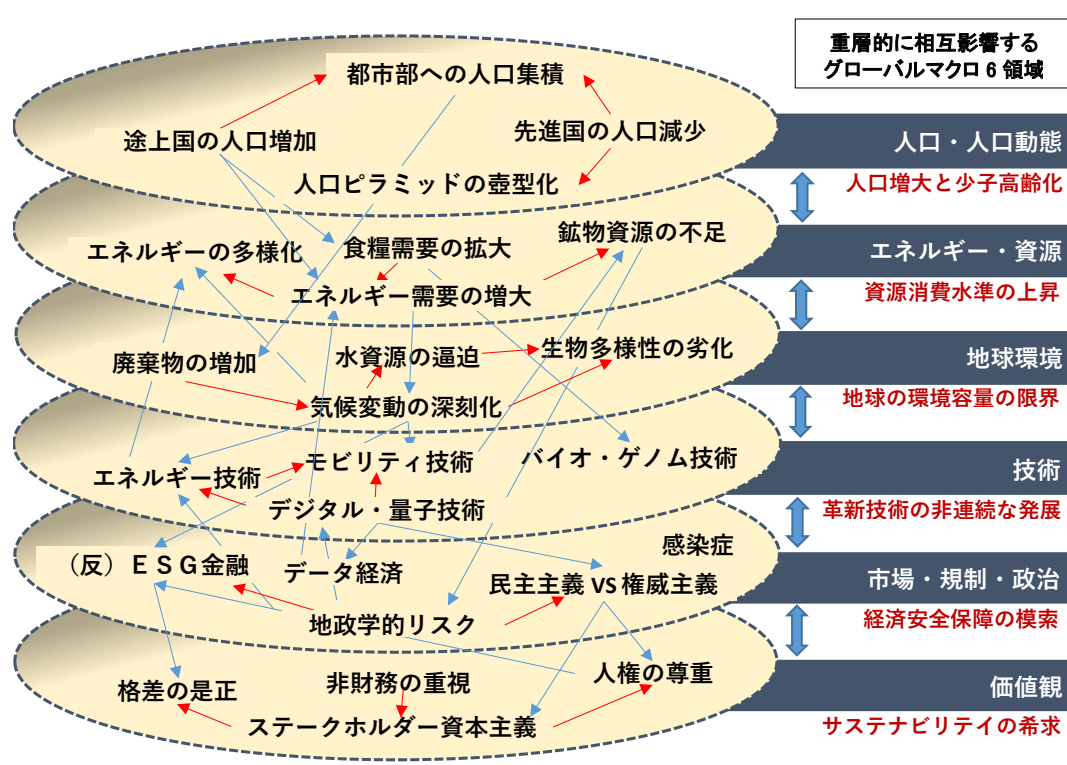
<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>

この外部環境(の変化)は、価値創造プロセスの中核をなす「**ビジネスモデル**」の背景(企業が長期にわたり事業を営む基盤的文脈)として、企業は明示的に語るべきものです。筆者は、全業種共通のグローバルなマクロトレンドと当該企業の属する業界別のミクロトレンドに分けて考えています(図表 3 はマクロを示す)。

企業はメガトレンド、すなわち**ビジネス環境の変化**がもたらすリスクを克服し、機会を活用しなければ、時代の推移とともに存在価値を失います。自社はまだ大丈夫という「**ゆでガエル現象**」に陥らぬよう、一定期間ごとにメガトレンドは元より、それに関連づけてビジネスモデルとともに事業ポートフォリオや人材ポートフォ

リオを見直す必要があります。しかし、日本企業の統合報告書を読む限り、このような価値創造ストーリーに関する問題意識は決して強くないようです。

図表 3: ダイナミックに変容するメガトレンド(グローバルなマクロトレンド)



(資料)筆者作成

◆「長期」とは言えない長期ビジョン

GPIF の最新調査によれば、日本の上場企業の 9 割近くが機関投資家に対して、具体的な長期ビジョンを示しています。その想定年数については、「10 年以上」が 45%、「20 年以上」が 6%です。これを、「5 年未満」の中期経営計画が中心であった 2020 年以前と比べると、一定の進展がみられます(図表 4)。しかし、まだ「10 年未満」が過半を占めており、「長期」とは言えない長期ビジョンが多い、が実態のようです。

このような状況にあって、経営戦略と連携させたサステナビリティの 2050 年ビジョン・目標を先駆的に策定した企業があります。例えば、トヨタ、日立、ブリヂストン、リコー、大林組、INPEX を挙げることができます。

図表 4: 上場企業における長期ビジョンの策定状況の変化

	長期ビジョンの想定年数					想定年数の設定根拠	
	5年未満	5年～10年未満	10年～15年未満	15年以上	20年以上のみ	中期経営計画	長期計画・ビジョン
2019年	39%	28%	29%	3%	1%	53%	7%
2025年	14%	41%	37%	8%	6%	31%	48%
増減 ↓ ↑	26ポイント減 ↓	13ポイント増 ↑	8ポイント増 ↑	5ポイント増 ↑	5ポイント増 ↑	22ポイント減 ↓	41ポイント増 ↑

(注) 数値は整数に丸めているため、増減ポイントは必ずしも一致しない。桃色セルは減少した項目を示す。

(注) 調査対象は、TOPIX 構成銘柄である。

(資料) GPIF「機関投資家のステュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」を基に筆者作成

https://www.gpif.go.jp/esg-stw/202405_stewardship_questionnaire_10.pdf

「未来」は単一ではない!

◆TCFD の気候変動シナリオ分析

2017 年に公表された TCFD 提言により、日本企業にも「**シナリオ分析**」が浸透しました。シナリオ分析とは、特定した時間軸における不確実な状況下で、一連の可能性のある未来状態(シナリオ)の潜在的影響を特定・評価するプロセスです。TCFD は、これを気候変動の文脈で実施し、開示することを提案したのです。

TCFD 提言では、将来、気温上昇(4℃と1.5/2℃)が進んだ場合、短中長期にどのような事業・財務・戦略上の影響が起きるのか、企業はどう対処するのか(特に**戦略のレジリエンス**)について、総合的な長期思考に基づく説明が求められます。気候変動シナリオ分析の手順としては、「シナリオ群の設定」「リスク・機会の特定・評価」「事業インパクトの評価」「対応策の策定」を推奨しています。

◆シナリオ・プランニングの「What if 思考」

不確実な「未来」をいかに読むか。これは経営者の大事な仕事の一つですが、決して容易ではありません。メガトレンドには構造変化がほぼ確実な事象もあれば、その方向性は確かでも、いつどのようになるかよく分からない**不確実な事象**も少なくありません。つまり、「**単一の未来**」を予測することは困難であり、危険です。そこで、「**起こりうる未来**」を複数考えておくことが求められます。

この問題には、「**What if 思考**」に基づくシナリオ・プランニングが効果的です。メガトレンドの仕分け(不確実性の度合いと自社戦略への影響度)により、企業内で「**世界観**」が共有できます。そして、自ら複数のシナリオ(未来像のナラティブ)を設定し、それぞれの自社への影響を踏まえて経営戦略を練ることになります。

シナリオ・プランニングとは、要は、**不確実性下における未来洞察の戦略支援ツール**です。先駆者たるシェルが発展させた手法で、政治・経済・社会・技術の動向への深い観察に基づき、様々なエネルギー戦略・事業に適用してきました。現在では、国際機関・政府機関をはじめ、世界中で多様な主体が採用しています。

- ・ 別府市:研究者とステークホルダーにより、温泉・観光と地熱発電に関する3つのシナリオで方針検討
- ・ 三井物産:「2035 年における日本のウェルネス社会」に関する4つのシナリオで、投資事業の最適化
- ・ 住友化学:成長軌道への回帰をめざし、3つのシナリオを組み合わせた長期的な成長シナリオを設定
- ・ 自動車メーカー:技術革新、市場変化、規制動向など、複雑な要因に対する複数シナリオで戦略決定

ただし、その効用と限界は認識しておく必要があります。「**どういう社会になるかを問う**」ことで、想定しなかった可能性に目を向けることができます。他方、「**どういう社会にしたいかを問わない**」ことで、社会のあるべき姿や自社のありたい姿を前面に出しにくい面があります。両者の違いは、自社がシナリオの外側にいるのか、内側にいるのか(未来社会の形成を客観的に見るのか、その実現に主体的にかかわるのか)です。

◆不確実性の時代ゆえの「ネットポジティブ」

混沌とする世界で、どこから手をつけるべきか模索が続く中、今注目されるのが「**与える>奪う**」の考え方に**基づく「ネットポジティブ**」です。この概念は、ユニリーバの CEO を長年務めたポール・ポルマン氏^{※9}らにより提唱されました。ネットゼロやカーボン・ニュートラルのようなマイナスをゼロにするのは通過点であり、さらにプラスを目指すものです。「**サステナビリティを超える概念**」として、企業を導く新しい思想とも言えます。

※9:『Net Positive ネットポジティブ「与える>奪う」で地球に貢献する会社』(日経 BP 社、2022 年刊)の著者

ネットポジティブは、一見、到達困難な目標ですが、世界を見渡せば、**志の高い企業**が以前から少なからず取り組んでいます。ユニリーバ以外では、例えば、

- マイクロソフト: 2050 年までに創業以来排出してきた累積 CO2 を、全世界で除去をめざす
- アップル: 採鉱への依存からの完全脱却を目指し、アルミニウムの完全リサイクル化をめざす
- ウォルマート: 2030 年までに環境再生型農業の導入などで、一定規模の海洋と土地を保全・修復
- 富士通: 英エコノミストと共同で「ネットポジティブインデックス」を開発し、調査結果を公表

ネットポジティブが必要な訳は、**バリューチェーン上の企業の役割と影響力(インパクト)が大きい**からです。それゆえ、バリューチェーンの気候変動、廃棄物、貧困と不平等、生物多様性の喪失、人種・男女格差など人類共通の課題解決と企業の収益向上の両方に長期視点で貢献することを目指しているのです。

これまで筆者は、「企業は長期的にはサステナビリティの範囲内ではしか事業できない」と考えていましたが、それを超越する概念ないし思想が台頭してきたとすれば、さらなる考察が必要となります。

【50 年前に「不確実性の本質」を喝破したドラッカー】

『**断絶の時代**』: 前提条件が不可逆的に変化する時代。過去の成功体験とパラダイムでは対応できない。

『**すでに起こった未来**』: 未来の予言は不可能。洞察力で今ある「隠れた変化」から未来を読み取れ。



次回(第 33 回)は、従来の「人的多様性」に戻り、**雇用・人事慣行における「正規度」の適否**を論じます。

(つづく)