

第13回

企業価値を高める方法⑦(サステイナブル経営への移行)

一般財団法人商工総合研究所 専務理事
株式会社商工組合中央金庫 フェロー

青木 剛

近時上場企業では、ESGに代表されるサステイナビリティ(持続可能性)に関する課題にどう対処するか、市場から厳しく監視されている。一方、中小企業のサステイナビリティに関する認知・理解は十分とはいえない。脱炭素・脱資源といった言葉は耳にするものの、自社の経営課題として組み入れている中小企業はまだ少数派といえよう。

今回は、信用金庫が取引先中小企業をどのように「サステイナブル経営」に導いていくかについて解説する。

サステイナブル経営と企業価値向上

読者に問いたい。中小企業がサステイナブル経営に移行することは、企業価値向上につながるのだろうか。伴走支援者が「YES」という答えを持っていなければ、中小企業を新たな経営に導くことはできない。SDGsやESGが叫ばれるなかで、何となく大事な

ことという認識はあっても、本当の意味でサステイナブル経営の重要性を理解している支援者がどの程度いるだろうか。

結論から言えば、サステイナブル経営への移行は企業価値向上に資する。中小企業の企業価値を毀損しないためにも、持続性を高めるうえで必要不可欠な取り組みだからである。サステイナブル経営というと「気候変動対応」と直線的に理解する向きが多いが、それは一部に過ぎない。気候変動対応はもちろんだが、今後の環境変化を踏まれば「循環型経済への対応」「人権やウェルビーイングへの対応」「環境適合力を高めるためのガバナンスの確立」などの取り組みが不可欠になる。これらを統合し、自社の経営問題として捉える考え方がサステイナブル経営である。サステイナブル経営に取組むことは、企業の環境変化への適応力を高めることを意味し、企業価値向上や持続性強化につながる。

現状把握のためのサステイナブル診断

サステイナブル経営に移行するにあたって、最初にすべきことが「現状評価」である。サステイナブル経営に関する諸課題に対して、現状どこまで対応できているのか、できていないことは何かを明確にすることである。言い換えれば、中小企業の経営者と診断結果を共有することで「気づき」「動機づけ」を与えることである。現状では第一地銀を中心に、サステイナブル診断・SDGs診断といった名称で取り組みが始まっている。大半は無料で行われているようだが、診断に伴う方向性の相談を含めて有料化している金融機関もあるようだ。いずれにしても、SDGsやサステイナブル経営に関する認識が低い中小企業に対して意識改革の契機が必要であり、こうした方法は有効といえる。

しかし、自行でサステイナブル診断を作成する負担は軽くない。

スピード重視で対応したい場合には拙著『中小企業のためのサステイナブルファイナンス』（同友館）に4種類のサステイナブル診断書が示されていることから、ダウンロードして活用することをお勧めする。

建設的対話の成果物

サステイナブル診断で実態を把握できれば、次のプロセスは「お客さまとの建設的対話」になる。

建設的対話は、元々はスチュワードシップ・コードにおいて機関投資家に求められる姿勢をいう。中長期的な投資リターンや持続的成長を促すために、建設的な目的をもって企業と対話することである。中小企業セクターにおける建設的対話も基本的な考え方は同じであるが、大企業とはスタッフ、株主、資金調達方法、経営者の在任期間など、異なっている点も多いので、その点に留意して進める必要がある。

建設的対話の成果物として求め

られることは2つある。ひとつが「将来にわたって継続的に収益やキャッシュフローを創出する」こと、もうひとつが「社会へ良い影響を与える」ことである。サステイナブル経営は、自社の課題と社会の課題をシンクロさせて、それを自社の経営戦略として達成の道筋を描き、自社の現状と戦略のギャップを計画的に埋めながら、自社の企業価値を高める経営の在り方をさす。自社の収益だけでなく、社会課題の解決を製品やサービスにビルトインして、こうした社会貢献を基礎に地域との信頼関係を強化し、持続性を高める経営である。

建設的対話のスキル

建設的対話は、中小企業のサステイナブル経営を実行に移すうえで欠かせないものであり、伴走支援者である金融機関に必須のスキルである。建設的対話のスキルは多様であり、すべてを紹介することは紙面の都合上できないが、こ

こでは「経営者に気づかせ、腹落ちさせる技術」を紹介する（前掲『中小企業のためのサステイナブルファイナンス』第7章参照）。会社の経営者であれば本来「自社の将来を一番考え、答えを自分で持っている」ことが当たり前である。また、経営者は「プライド高き人」でもあり、正論だから実践するとは限らない面がある。そして、サステイナブル経営を実践するのは、金融機関ではなく経営者自身でもある。したがって、いかにサステイナブル経営の必要性を理解させ、納得させ、動機づけるかが対話の技術として求められる。これに関して2つの技術がある。「世界観を共有・理解させる」「質問で気づかせる」の2つだ。

前者は将来の環境変化を具体的に提示し、そのなかで自社のビジネスが継続できるかを示すものである。示された世界観のなかで経営者自身が、これはやらないとまづいという気持ちにさせる技術である。

後者は、A地点からB地点まで

ストーリーを展開するための質問を構成し、経営者に問い掛けることで「答えを考える」↓「課題に気づく」という流れを作る方法である。これも、経営者自身が答えを出すという点は変わらない。この技術の優れた点は、答えを経営者自身が出しているため、お仕着せではなく、自社に自発的行動として納得感をもってスタートできる点にある。

この他にもさまざまな技法がある。近時、金融機関の職員の対話力が落ちていくとき、事業性評価であれ、こうしたサステイナブル経営の伴走支援であれ、対話が相手を動かす基本になる。多くの信金マンが対話技術を高めることを期待している。

あおき つよし

中小企業の融資業務に長く従事し、5店舗10年以上の支店長職を歴任。仙台支店長として被災企業の復興支援やビジネスモデルの再構築サポートを数多く経験。2019年4月より(株)商工組合中央金庫常務執行役員。2021年4月より現職。中小企業に対するソリューション提供、全国の営業店のサポートを行っている。