

サステナブル経営への一考察

—中小企業に焦点を当てて—



青山 訓 与
(高崎商科大学)
短期大学部准教授

< 要約 >

あまりに変化の激しい社会の期待、そして社会の監視の目は、この先どう変化していくのかを読み解くことは難しいものでもある。これまでの10年20年を振り返ってみても、環境問題、ESG、SDGsと社会のフェーズが変わるたびに、利害関係者の価値観が変容し、企業への要求も変わってきた。

大企業は、利害関係者である社会の要望に熱心に耳を傾け、その要望をかなりのスピードで企業内部に取り込み経営に浸潤させてきた。しかし、経営体力が乏しい中小企業、零細企業はどうであろうか。社会のフェーズが変わるたびに、大企業へ追随すべきなのかということ、かかるコストとそのメリットを天秤にかけた結果、他人ごとのようにやり過ごすということはなかっただろうか。そして、この利害関係者の価値観に沿って企業の価値を構築する大企業のやり方だけが正しいのだろうかという素朴な疑問もある。企業の規模にかかわらず利害関係者からの要請は無視できないものの、中小企業へ大企業と同じような期待をかけてもいいのか。その必要性があるのか。

利害関係者の要望に耳を傾けつつも、社会から必要とされてきた本来あるべき自企業の価値について軸足を置きなおし、これまで見えていなかったところ、見ようとしなかったところまでも見て考える。目の前にあるマネジメントやビジネスの場面には、意思決定の瞬間がたくさん埋もれている。意思決定により価値は作られるが、何をどう決めてきたのかという価値創出の細かい場面で、コスト以外の選択肢についても再度眺めてみる。企業の質的な転換となるような作業をとおして、価値を育てるというサステナブル経営ができないだろうかという提案である。

そして、この大企業で実践されてきた環境経営からはじまるサステナブル経営の歴史を大きな視点で概観してみると、人の集まりである組織も人の価値観を備える時代がきたのかもしれないと感じる。利益追求だけではない環境問題、人権問題等々含めた社会課題へと歩みをすすめる、利益を軽視しないまでも、ある程度の損をしてでも正義、誠実性を求めるような企業の価値観の変化を感じている。これは企業組織だけが向かうべき場所ではなく、そこに属する個人の人間にまでも波及するのではと期待する。

目次

はじめに

I 何がサステナブルなのか

- 1) サステナブルとは
- 2) 変容する社会と企業の社会的責任
- 3) 中小企業の社会的責任と役割
 - ① 社会からの期待と要求
 - ② 社会からの期待と企業の価値

II サステナブル経営でつくる企業の価値

- (1) 価値観を見て価値を作る
- (2) 価値観を意識せずに価値を作る

III サステナブル経営で大切だと思うこと

- (1) 思いを自分の言葉で伝える
- (2) 正しい羅針盤
- (3) 意思決定の可視化
- (4) できることから始める
- (5) 誠実性の追求

IV サステナブル経営のその先へ

- (1) サステナブル経営の行き先
- (2) 先達大企業の英知に感謝
- (3) 自企業のスタイルを大切に

おわりに

はじめに

環境経営あるいはサステナブル経営を实践したいという場合、よくあるのが「資金を集めたり、集客したりするための即席の手法」と考える人がいるということである。グリーンウォッシュという言葉も最近ではあるが、そこまではないまでも何かビジネスの突破口になると考え、始めるが続かない。あるいは、利益につながりそうな近道として環境問題への対策やSDGs界隈を手探りする。

サステナブル経営を实践するという場合、それは即席の手法などない。むしろ、遠回りするなかで出てくるものがある。あるいは獣道のような「サステナブル」の道を、模索しながら、遠回りしながら、自己問答し歩き回ることではか得られない自分だけのオリジナルの価値が出来上がるということなのかもしれない。なぜなら、サステナブル経営は企業経営そのものであると考えるからだ。そして、誰かに言われた通りに始めてみる。いや、始まっている企業経営

の現状をこれまでとは異なる視点で眺めてみるという作業をスタートする。スタートしたと同時に、さまざまな意思決定の中で真似事ではすまされない自分のコアであり中心となる理念や思考などといったものと真剣に向き合うタイミングが訪れる。真似事で何かが出来上がるということでもなく、本業から離れて価値を作り出すものでもない。

すでにある企業理念を再度確認すると、企業理念を認識し、その理念に基づく考え方、思いを企業活動を通じて体現していくことが最も大切であると感じる。わかってはいるものの、その創業者あるいは創業時の熱量を維持しつづけることの難しさを感じる場面に出くわす場合もある。なぜなら、時代背景もおかれている立場や状況も、日本の教科書に出てくる歴史とともに企業の在り方も塗り替えられてきたという側面があるからだ。

では、どうしたらよいのか。このサステナブル経営を期待される世の中において、大企業ではない中小企業¹、零細企業と言われる規模の

1 ここでのいう中小企業とは、各法律などによる定義というよりも、従業員数や規模の小さな中小企業、小規模企業を対象としている。

小さな企業は、獣道のような「サステナブル」の道を進むことができるのか。そして、サステナブルの道のその先にどんな企業の形が見えるのかという問いに筆者なりの考えを整理したいと思う。

I 何がサステナブルなのか

1) サステナブルとは

まずは、サステナブルという言葉の定義について考えてみたい。

日本においては1970年代の4大公害病から始まる地球環境汚染への企業対策の歴史。世界的には、1760年代イギリスの産業革命から始まる環境汚染への企業対策の歴史がある。地球の環境資源は有限であり、国を超えた世界的な規模で維持管理していくことにシフトしていくべきであるという流れとなった。1987年『Our Common Future』という報告書の中でSustainable「持続可能性」という言葉も登場する²。最近では、サステナブルとは、あとに続く言葉が何かによってはさまざま。経団連では2020年、新しい資本主義の形として「サステイナブルな資本主義」という言葉を使っている³。また、消費者が環境に配慮した製品やリユース・リサイクルできる商品を購入する行動である「サステナブル消費」という言葉もある。サステナブルという言葉が独り歩きし、さまざまな言葉を率いて登場してきている。

サステナブルとは、日本語で一般的に訳されているのは、「持続可能性」ということである

ことは確認したが、企業経営という視点から考えるならば、企業がサステナブルなのか地球環境がサステナブルなのかという問題もあったりする⁴。サステナブルという言葉が登場した当初、サステナブルであるべきなのは、経済成長の発展あるいは開発を下支えするのは地球環境・自然環境であり、その生態系を守ることや、限りある資源を維持できるよう管理する必要があるというスタートであったと振り返る。私たち人間は地球に生かされ生きている存在であるということも確認した。つまりは、地球に間借りしている私達は、個人であったとしても、企業組織であったとしても、地球環境がサステナブルの状況になれば、全ての活動をストップせざるをえない。企業は継続企業の前提であるといってみたところで継続していく保証はどこにあるのか。リスクという側面から眺めてみれば、企業経営自体、リスクに満ちた砂上の楼閣であるというようにもみえる。企業経営という楼閣を建築するからには、まずは足元の砂地である地盤の骨組みから盤石にしなければいけない。これは、企業経営で考えるサステナブルの最初の一步ではないかと考えている。企業を取り巻く地球環境・自然環境を持続可能にしていくという大きな目的のために企業経営を通じて自企業にできることは何かを考えて実践してきた環境経営。環境経営の一側面である利益を追求するビジネス。利益が生まれる過程で、どのような意思決定の連続があったのかというプロセスを見ていくことも重要だ。しかし、ビジネス

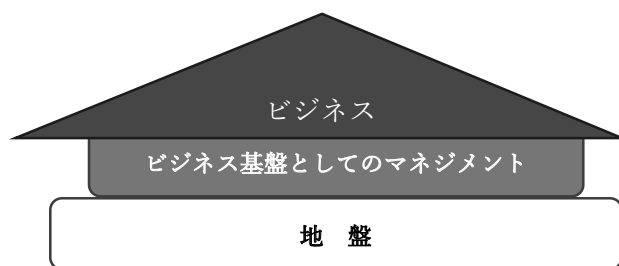
2 「環境と開発に関する世界委員会」（委員長：ブルントラント）1987年に公表した報告書である。「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」のことを言う。この概念は、環境と開発をお互いに反するものではなく共存し得るものとしてとらえ、環境保全を考慮した節度ある開発が重要であるという考えにたつものである。（『Our Common Future』1987 pp.16-17）

3 経団連の新成長戦略として「サステイナブルな資本主義の確立に向けて」と題する提言を2022年11月17日に発表

4 持続可能性について触れている。（在間（2016）を参照）

だけが企業経営ではない。それを支える基盤としてのマネジメントもある。マネジメントの側面から企業が配慮すべき環境問題、それら含まれたリスクとなりうる課題はたくさんある。リスク地盤について配慮しながら、どのような上物を建てるのかを同時並行的に考えバランスよく実践することが理想である。しかし、大企業にとっては資財を投じて実践できることも、中小企業にとっては、現実問題、地盤を盤石にする

ために力量を奪われ、支出をしている間に、楼閣自体の存続が経済的に危ぶまれてしまうかもしれないというリスクもある。どちらも大切であるがゆえに、どの問題をどのくらいのスパンで考えるのか、そのために今何を第一として優先的に考えるべきなのか、優先的に投資すべきなのかという議論も大切であるが、ここでは、もう少しリスクである地盤について考えてみたい。



(イメージ図)

2) 変容する社会と企業の社会的責任

企業が配慮すべきリスクは環境問題だけではない。ここでいう地盤とはどこまでを考慮すればよいのだろうか。かつて高度経済成長期の日本においては、自然環境は、常に満たされ、浄化機能に優れていると考えられていた。自然からの恵みとはいうものの生態系の破壊を人間生活が進めていることもつゆ知らずに、盤石な石の上に存していると勘違いし、個人も企業も間違った方向で地球環境の自然を搾取しつづけた昭和時代。フィランソロピーやメセナなど大企業の社会的責任であり社会貢献であるとして行われていたことも、本業で利益を上げたからできた話である。

このように、昭和時代の企業においては、企業経営の地盤は、意識せずともそこに当たり前存在するものであり、当たり前への配慮が欠落していたともいえる。ビジネスばかりに意識

が向けられ、いかにしてコスト低減を行うのか、そして利益を追求するのかということに主眼が置かれた。やみくもに利益を追求することで、日本の経済は支えられた事実は否めない。従業員を養うこと、企業組織を運営し拡大し続けるためには利益を追求することが必須である。しかし、公害病が公になると、誰に責任があるのかという責任追及の矛先が企業に向かうこととなる。そして、時代の流れとともに公害問題から地球全体の環境問題へと瞬く間に話が拡大し、CO₂排出削減の問題やプラスチックゴミなどの海洋汚染など世界的な問題へ移行する。原因を特定あるいは限定的に対処することができないような事柄にまで及んだ。そして、昨今では、企業が対処すべき社会的な責任が、労働者の働き方や、人権の問題等々にまで幅広く求められている。

経済効率性を重視した開発・発展との引き換

えに、社会の中で犠牲にしてきてしまったことは何かを考え続けてきたこの数十年の中で、大企業においては、「他律」ではなく、企業の「自律」を促す役目を率先して担ってきたとも見える。自分で自分を律する自浄能力を高めるために、環境経営やCSRやサステナブルという冠のついた部署が作られてきた歴史にも見える。そして、その部署の成長とともに、企業活動がもたらす幅広い側面で社会的に責任をもつことが問われるような時代を迎えつつある。企業活動の経営プロセス、経営結果、企業活動後の影響といったバリューチェーン、サプライチェーンを通して、社会にとって不誠実な出来事を許さない、見逃さないといったような時代がもうすぐそこまで来ているのかもしれない。そして、これは大企業だけの話として済ますことができるのだろうか。

3) 中小企業の社会的責任と役割

企業が果たすべき責任の対象はどこにあるのか。何か問題が起きたときに企業が責任を取る対象は、利害関係者⁵である。これは大企業だけの話ではなく、中小企業にとっても利害関係者は存在する。ということは、規模の大小で関係のある話ではなく、大企業のみならず、中小企業にとっても責任の範囲が拡大しつつあり、今後ますます中小企業への社会からの視線が熱くなるだろうと予想される。それは、企業を取り巻く社会の範囲が、身近な地域で収まっていた公害問題とは異なり、環境問題となっ

ては、企業の活動を、経営プロセス、経営結果、企業活動後の影響と、企業の作り出すものから消費者にわたった後の影響をLCA（ライフサイクルアセスメント）で見ようとする動きや、バリューチェーン、サプライチェーン全体で見ようとする動きもあるからだ。さらに追い打ちをかけるのは、資金提供者からの視線である。

① 社会からの期待と要求

企業は、株主、顧客、従業員、投資家などを利害関係者として考慮することが求められており、それぞれの期待と要求がある。それぞれの利害関係者の期待に対応するために企業活動の透明性や企業活動の報告を含めたコミュニケーションが重要であるといわれてもいる。また、大企業は、国際的な影響力という点では、国際市場で活動している場合があり、世界的な動向を無視することができない。それと同時に国際的な利害関係者の存在や国際的な規制への配慮も重要である。特に、ESG投資、サステナブル投資⁶からはじまる、このサステナブル報告書、統合報告書作成の企業の動きは世界で加速しているとも見える（図表1参照）。世界の資本市場から日本が排除されないためにも取り組むことが求められているともいえる（図表2,3参照）。このように、昨今では、ESG投資から広まったサステナブル・ファイナンスであるが、投資のみならず融資を通じて環境問題、サステナブル課題への企業対応は避けられない状況にある。生産活動の背後にある環境問題、

5 利害関係者とは、ステークホルダーと一般的には英訳されている言葉であり、つづりはStakeholderである。Stakeとholderに分解して考えてみると、Stakeはいくつかの意味があるものの「賭け金、賞金」という意味もあり訳によっては、「掛け金の保管人」などのような訳になり博打のイメージがつかまとう。本稿では、あえて「利害関係者」という日本語で統一した。

6 ESG投資やサステナブル投資は、ファンドの名称や投資戦略が運用実態とあっていないのかという疑義が生じているため定義が定まっていない現状にある。定義が整備された暁には多少の修正変更が生じるのかもしれないものの、ここで使用している言葉は、ここ数年における投資の傾向を見るために使用している。

人権、ガバナンスなど幅広いESG課題、サステナブル課題から発生するリスクは、企業運営に支障をきたすだけにとどまらず、関係の深い金融機関を脅かす場合がある。金融機関のリスクヘッジとしても重要な課題となっており、企業側への要請が増えてきたともいえる。企業にとっては、少しずつ外堀を埋められ、環境経営あるいはサステナブル経営への推進が求めら

れつつある。

サステナブル経営が、投資という側面のみならず、融資者・債権者側からのリクエストで、これまではあまり自企業には関係ない、やる意義を感じないなどと他人事のように考えていた中小企業にとっても、取り組みを考えるタイミングにたどり着いた気配を感じる。

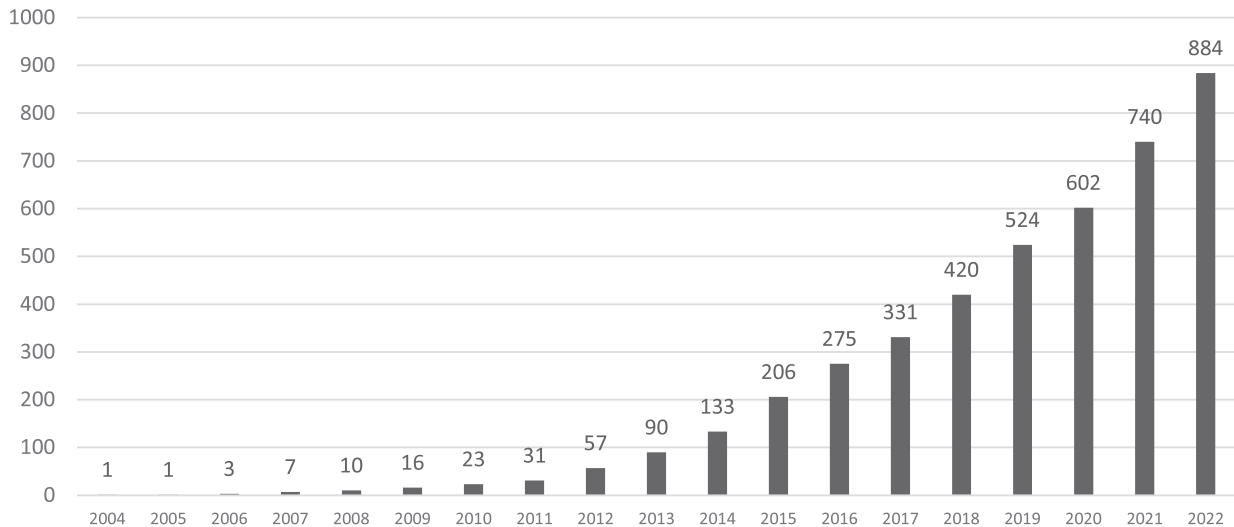
図表1) 世界の大企業のサステナビリティ情報開示と保証 2021

	ESG報告している企業 (%)	ESG保証比率 (%)	監査法人あるいは保証業務を提供する会社 (%)
フランス	100.0	98.0	98.0
イタリア	100.0	94.0	100.0
香港	100.0	52.0	34.5
シンガポール	100.0	38.0	56.5
インドネシア	100.0	32.0	50.0
インド	100.0	49.0	47.1
US	99.0	81.8	15.3
UK	99.0	81.8	36.4
ドイツ	99.0	73.7	95.9
日本	99.0	68.7	46.6
カナダ	98.0	61.2	61.3
スペイン	98.0	93.9	98.0
オーストラリア	98.0	69.4	94.3
南アフリカ	96.0	62.5	46.9
中国	93.0	36.6	50.0
ブラジル	92.0	71.7	75.8
韓国	92.0	100.0	8.1
トルコ	88.0	52.3	69.0
メキシコ	86.0	46.5	85.0
サウジアラビア	76.0	13.2	71.4
アルゼンチン	64.0	25.0	89.0

※ ESG報告している企業の比率が高い順に並び替えている。

(出典) The State of Play : Sustainability Disclosure & Assurance 2019-2021 Trends & Analysis p.4を参考として加工

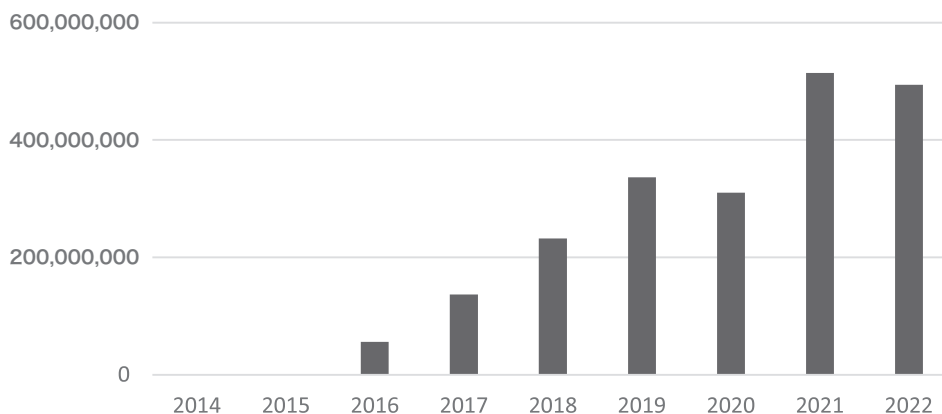
図表2) 国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2022年版



※縦軸は組織数(社)

(出典)企業価値レポート「国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2022年版」p.2

図表3) 日本におけるサステナブル投資残高(百万円)



※縦軸は投資残高(百万円)

(出典)『日本サステナブル投資白書』 2017、2020、2022を加工作成

② 社会からの期待と企業の価値

環境問題をはじめとした企業のCSR、そしてESGへの流れは、資金提供者からの加勢もあり、社会が向かうべき大きな方向性になりつつある。しかし、ここで立ち止まって考えてみたいのは、そもそも、企業は何を見て、どこに向かい活動しているのかということである。環境経営あるいはサステナブル経営と言われ実践されてきたことは、企業が公害病あるいは環境汚染

の加害者側にいたということから始まったと理解している。社会的な責任ある立場として大企業は、贖罪としてなのか企業の中にある社会との接点を確認し、環境問題をはじめとする社会課題に対応するための環境経営部署、CSR担当部署などを開設させてきた。そこを起点として、社会の精緻な目を意識し、社会への責任感を強め、環境対策、ESG、サステナブルと進んできた。このプロセスの中で、利害関係者の目

を常に意識し、外の世界を内部に取り込もうとしてきた。内部に取り込み、自分事として解釈し、経営に浸潤させることに長けているのは大企業の強みでもある。しかし、大企業が出す報告書も次から次へと名前が変わり、昨今では、企業の財務情報と非財務情報を併せ持つ統合報告書を作る方向で動き始めた。こんな早い展開で次から次へと変更を続けることが可能なのは大企業だからできる技である。そして、この早い展開の動きはなぜなのか。なぜこの早い展開で報告書をつくり社会へ公開する必要があるのか。あるいは公開しなければいけないのか。企業は、利益を追求することが求められていると同時に、その利益創出の過程で、利害関係者が存する社会にとって都合の悪い現実を生み出していないことを社会へ証明すること。環境経営からはじまるサステナブル経営を実践していることで、企業の価値を棄損する可能性のある情報は排除したい。なぜなら、企業としての社会的な責任を果たし、役割を務めている、努めてきたことを公認の事実として評価者である社会に了解を得なければ、生き残れないということを暗に言わしめているようにも見える。つまり、企業は、利害関係者の方をみて企業活動のかじ取りをしているということである。

これは利害関係者の価値観に企業の価値を適合させようと努力してきた歴史にも見える。そしてステークホルダー理論とも言われ、利害関係者を意識しない企業経営は考えられないほどに重要な位置づけであるにもかかわらず、その利害関係者である社会の価値観を見続け、観察し、その価値観を企業の価値観そして価値として取り込むことで反映させてきたこのプ

ロセスは、大企業であれば企業活動として正しいのかもしれないが、中小企業などの規模の小さい企業には、かなりハードルの高い展開となってきたように思える。

Ⅱ サステナブル経営でつくる企業の価値

企業においては、利害関係者の価値観を意識することは企業の方向性を決めるうえで大切なことである。そして、中小企業含めてすべての企業については社会が全体として、サステナブルという方向に動きつつあることも確かなようである。しかし、大企業が実践してきた利害関係者の価値観を意識しながら、企業の価値を創出するというやり方だけが正しいとも思えない。中小企業あるいは零細企業が、無理なく環境経営あるいはサステナブル経営を実践できる道を模索したい。

(1) 価値観を見て価値を作る

企業の価値とはどのようなものについて言われているだろうか。大企業であり上場企業が、企業の価値という場合、財務的な側面である、企業の収益性、成長性などをみる価値。株式市場での企業の株価である市場価値。その企業が市場でどれだけ認知され信頼されているかを示すブランド価値や評判。企業の社会的責任を果たすことなどの社会的影響や環境配慮への活動などの社会的価値。昨今では、人的資本経営などと言われるような従業員など能力や技術など人的資本からみた価値などがある。これら多面的な側面から企業の価値が把握されているのはなぜかといえば、利害関係者がこの

ような視点で企業を考察する価値観をもっているからと見える。そして、そのような価値観から生まれた価値指標で企業の価値を測定・評価するからだ。つまり、企業の価値は、評価者に存する価値観からみた企業の価値ともいえる。社会からの目線や利害関係者の目線を意識し、彼らの価値観あるいは評価指標に合うように企業が活動を行い、彼らの評価指標に合う企業情報を公開してきた結果であるともいえる。言葉を変えるならば、利害関係者は企業に圧力をかけ、コントロールされているという見方もできなくはない。

圧力をかけコントロールしていると考えるならば、利害関係者であり評価者の価値観を、企業側に提示してしまうと、その評価者の物差しである指標に引きずられてしまうことはないだろうか。評価する側がもつ価値観を自企業の価値観として、そこに企業活動を合わせに行こうとしないだろうか。そして、それがグリーンウォッシュに向かわせる要因になりはしないかと危惧する。なぜなら、環境報告書から始まるサステナブル報告書などのサステナブル情報とされているものは、昨今では、大企業においては、情報の比較可能性の問題や、情報の保証業務の必要性が言われているものの、情報作成において、企業の独自性にゆだねられてきた歴史がある。そのため、利害関係者の価値観を見て、価値観に合う情報を報告書に選び出すことは可能だ。つまり、報告書の作成者が、企業をどのように見せたいのかという意図によって、

報告書に掲載できる情報を選択できるという見方もできる。ということは、情報作成者の意図でかなり偏った公開情報になる可能性を含む。サステナブル情報は企業内部者にとってはセンシティブな情報でもあるため、すべての情報を公開することは期待できないものの、公開された情報の意図についても問う必要があるのかもしれない。

誠実な企業活動の結果として、財務情報を作成し、併せてサステナブル報告書、統合報告書を作成している企業が多いと期待しているものの、利害関係者が望むようなサステナブルな情報を公開しようと準備し、企業活動を修正、調整し、見せるための情報づくりにならないだろうか。経営資源が潤沢にあり、環境問題あるいはサステナブルにつながる部署を新設できる大企業は、さまざまな部署との連携で同時並行的に社会的責任・役割を果たしつつ、営利追求そして、経営の質、利益の質を目指すといういくつかの大きな軸を抱えることもできる。一方で、中小企業など規模の小さい企業には、特に情報公開における規制やルールも浸透していないこともあり、同じようなことを求めるのはかなり難しくもある。さまざまなミッションを同時並行的に行うことで企業自身の本質的な成長が危ぶまれるのではという心配でもある。利害関係者の価値観を見て企業内部で価値を作ることとはそんな簡単な作業ではない。大企業とえども、個人の集まりである。持ち場立場で「何ができるのか」「何が期待されているのか」を

7 アンディ・バズダー氏のコメント「ESG投資は、株主の利益を最大化するという受託責任を逸脱したものだ。米国の投資家の多くは、年金基金や確定拠出年金、インデックスファンドへの投資を通じ、老後資金を確保したり生活費の足しを稼ごうとしたりしている。気候変動対策や社会的な課題に取り組むことを希望し、資金を金融機関に託しているわけではない。・・・ESGが推し進める方向性は株主全員が賛成しているものでも、必ずしも株価を高めるものでもない・・・説明が不十分なまま、ESGの流れが企業経営の方向を左右する現状は問題だと思う。・・・より問題視するのは、・・・自分のお金ではなく、他人の資金でESGの方針を実行するように企業に圧力をかけている。・・・」(2022年10月31日 日本経済新聞)

自問自答し続けることが求められてきた個々の社員の努力と、同じ方向を向いて活動してきた人たちの協力関係の賜物でもある。利害関係者の価値観を聞き入れながら企業組織を支える多くの柱の1つとして1人としての組織人の功績があり、社会からのプレッシャーの中で自問自答を繰り返した人たちの集積でもある。それが価値として育つまでには時間もかかる。

本来、営利を追求することが求められる企業がそのプロセスの中でどうやって価値を作り込んでいくのか。そして、企業情報として何を公開していくのかというプロセスにおいて、利害関係者の価値観が影響力を持つことは確かだが、このようなやり方だけが企業が進むべきサステナブル経営のルートではないようにも感じる。中小企業あるいは零細企業は、大企業ほどに資金提供者などの利害関係者の価値観を意識していく必要性がない場合もある。評価指標となる価値観をあまり意識せずに現場に転がるサステナブルの種を探しながら企業の価値を作り込んでいくという素朴にしてシンプルなやり方は時代に合わないのだろうか。

(2) 価値観を意識せずに価値を作る

ここで少し話がずれるが、個人の問題について考えてみたい。生きていくにはお金がかかる。つまりは、利益を追求しない活動は、恵まれた一部の人間を除いては意味を持たないとさえ考える。自分の技術や才能を学問により培い、人生経験で培い、得たものを糧にして自分自身を営業し続けるということは生きていく上では重要なことであるとさえ感じる。しかし、その得た利益が誰かの犠牲の上に成り立つものでも喜

びとなるのか。お金を得ることだけに着目することは、人として許されるのか、良心の呵責はないのかということである。そして、誰かの犠牲が目に入らなければ問題ないのか。見て見ぬふりをするだけで得た利益に満足して良いのであろうか。考えれば考えるほどに、誠実であればあるほどに利益を追求することから離れてしまう。誠実であればあるほどに、生きていくことが苦痛になる可能性も出てくる。どこまでを許し、どこからを許さないとするのか。その線引きが難しくもあり個々人の価値観、人間性によるところが大きくなる。そして、全ての活動を可視化できない、見ることができないというのも事実である。表面化していることや可視化できる状態となって初めて見ることができ、知ることができる。表面化している事実は、残念ながら真実の登場により変容してしまう。つまりは、人間は、表面化している事実の中で生きており、その根底にある真実が何か分からない社会で生きているともいえる。だからリスクともいわれ、リスクが見えないから、生きていけるともいえる。水面下にあるリスクをすべて見ることでできてしまったら何も行動に起こすことができないばかりか生きていくことさえつらくなるかもしれない。では、生きるという選択をしないのかと言えば、それも違う。生きるという選択をする以上できることは何かということであるが。可視化されていることや、見えている部分だけでも自分の目でしっかり見ながら考えること、その時その時の事実となる情報に対峙し、誠実な対応をするということ、誠実な意思決定をしてきたというプロセスを残すことでしかないのではないかとも思う。なぜ

なら、変容するリスクに満ちた社会にいる以上、情報の更新がどのタイミングで行われるのかはわからないからだ。

今の事実は今の事実であり、未来の事実であることは保証できない。そして「変わる」可能性を備えた社会に生きるのは、私1人でもない。1人だけ生き延びる可能性を追求するならば、自分のことだけを熱心に心配すればよい。しかし、私1人だけ生き延びて何があるというのか。今生きている人間たちとともに生きる、生きていくと思うから、情報を共有し、ともに未来に備えるのではないのだろうか。全てはつながりの中で存在している。そして、社会に生かされ生きている存在であると気づいたときに、不誠実な出来事をばねに利益をつかもうとすることは、むなしくもある。スタート時点では自分の利益を求めたとしても、誰かとともに生きる、誰かのために生きるからこそ幸福を感じるし、生きる楽しみとなる。仏教用語でいえば、自利利他の精神とでもいうのであろうか。あるいは、小乗仏教ではない大乘仏教ということになるのであろうか。

自企業の存在価値はともに生きる人々で構成される世間であり社会があるからこそ成立すること。そして、その社会は変化し続けていることを理解できているならば、何も利害関係者の価値観であり評価指標に常にアンテナを張らずとも社会の一員として必要だと思うことをやるだけである。

利害関係者の存在は企業にとっては、重要な存在であるものの、利害関係者からの評価指標ばかりに目を奪われていると、本来やるべき企業の価値を創出する作業がおざなりになりはし

ないだろうか。利害関係者の価値観を小脇に抱えながら、まずは自企業のマネジメントやビジネスを通して、社会における存在意義あるいは価値とは何かということに真剣に向き合ってみるということも大切な時間である。特に、社会のフェーズがスピード感を持って変わる可能性を秘めているこの時代において、サステナブル経営を考えるということは、利害関係者である社会の価値観に追随しようとすること自体リスクであるとも感じる。利害関係者である社会をいったん視界からはなし、自分の価値観を主軸とし、自企業のマネジメントあるいはビジネスの現場で、経営の質あるいは利益の質を追求するために、かけられるコストとその影響を比較し、どちらの選択肢を選ぶべきなのか。自分が必要と思う企業はどんな企業か。自分が作り出した製品を価値あるものとするためにやらなければいけないこと、考えなければいけないことは何か、私に何ができるのかと、掘り下げ自問自答することのほうが先々のリスク回避となるような気がしている。なぜなら表出リスクもその答えもその対処の仕方もやり方は1つではないと考える。そして、社会の価値観を強く意識するところからスタートしたとしても、個人の価値観からスタートし価値創出を目指したとしても、そんなに大きく路線が崩れるということでもないような気がしている。最終的にはどの道を行っても、全く同じレールが敷かれていない以上、他を参考とすることはできたとしても、1人1人が自分で考え自分で答えを出すことでしか前進は難しい。そうであるならば、利害関係者の価値観であり評価指標である外からの熱い視線、中小企業にも差し迫る外圧が登場

するのを待つまでもなく、自問自答のオリジナルの道を少しずつ歩みはじめ出す方が得策にも思える。

時代が変遷するとともに、企業が配慮すべき課題も変遷してきた。しかし、基本的なものは何も変わっていないというようにも見える。いつの時代も、企業は、社会に必要なものを提供する存在である。必要とされるその価値は何か。作り出す製品、提供する財・サービスを含めた企業全体としてビジネスでありマネジメントを「誠実」という言葉をキーワードに自分の目で見て考える。そして誠実に意思決定していくことで企業を整える、体質が改善されていくなれば、後々大きな変化をとまなうサステナブル経営へつながっていくというアプローチの方が規模の小さい企業にとっては取り組みやすさがあるのではないだろうか。

Ⅲ サステナブル経営で大切だと思うこと

大企業のサステナブル経営は、とりわけ報告書の話に集約される場合が多い。そして、環境報告書、CSR報告書、ESG報告書、サステナブル報告書、統合報告書と名前が変遷した歴史は、企業の理念あるいは思考の変遷の歴史でもあるが、ここで大切なことは、報告書を作ることだけに意義があったわけではないということ。最も大切なことは、人間の内部に根ざす理念や考え方あるいは思考を従業員全員に落とし込み、活動を通じて体現していくことにある(青山2022)。これは中小企業においても変わらないのではないだろうか。活動を通じて体現するうえで大切だと思うことは何だろうか。

(1) 思いを自分の言葉で伝える

経営者とはいえ、創業者であれば問題ないが、企業理念を認識し理解し腑に落とすということ、その創業者あるいは創業時の熱量を維持しつづけることの難しさはある。それは、創業時の時代背景と現代とでは、価値観が違っていると感ずることが多々あるからだ。時代背景などによる価値の置き場が異なる以上、創業当時の企業理念を再確認したところで、それをビジネスのなかで活かし成り立たせることの困難さは否めない。創業者が創業当時の時代背景の中で何を思い、何を考え、行動に移し創業したのか。シンプルにしてコアな中心である。それを見つけ出したときに、果たして、それを本当の意味で理解し、解釈し、腑に落とすことができるのか、できたのかということも大切である。

企業理念を再度確認、認識し、その理念に基づく考え方、思いを自分の言葉で再設定する。自分ならできると思うやり方、アプローチを再設定する。そして、それを企業活動を通じて体現していこうとすることが大切である。なぜなら、理念だけで人は動かないからだ。考えや理念が立派で行動が伴わない人を尊敬できるであろうか。口先だけの人間を信用できるだろうか。自らの考えや理念を体現している人の存在は説得力がある。その存在に感銘を受け、影響されたいと人は動くのではと考える。そんな人のいる会社で働きたいし、そんな会社を応援したい。

サステナブル経営は、表面の顔や耳ざわりは優しいものの、それを実践する道は想像よりも簡単とは言えないかもしれない。外柔内剛とも見える。特に、所有と経営が分離していない中

小企業、零細企業と規模が小さくなればなるほどに、どこまでが組織としての意思決定なのか、どこからが経営者のプライベートであるのかの線引きが難しくなる。ということは、企業組織の規模が小さくなればなるほどに、ますます経営者の理念・思考、生き方がそのまま企業経営の意思決定に直結する。経営者の理念・思考を反映しやすい機動力というメリットは中小企業にある良さでもあるが。

(2) 正しい羅針盤

価値を育てるその道は、近視眼的で短絡的な利益志向の思いつきでやればやるほど軽薄さがにじみ出ることになる。そして、それは持続しない。なぜなら、環境経営・サステナブル経営は広報のためのものではないからだ。それを実践した結果、ビジネスにつながることもあるかもしれないというのは結果論である。目の前の利益や評価を当てにしてサステナブルをちらつかせれば集客できる、集金できるというのは、価値を創出するプロセスからはかけ離れてしまう。サステナブルの道は未整備の獣道を行くようなものでもある。道なき道を大企業は歩いてきたともいえる。この道を進むのに、羅針盤をもたなければ、サステナブルという冠のついた企業経営がしりすぼみになるのは目に見える。正しい羅針盤とは、どこを目指すのか。どのようにして目指すのか。正しい羅針盤を持たずにでかければ、到達したい場所さえもカスミがかかり、企業生命維持の利益追求に走り、逃げ場あるいは利益追求の近道をさがすこととなる。つまり、途中の段階での細かい意思決定で間違った判断をしてしまうということになる。また、

規模が大きくなればなるほどに末端の活動でずれが生じてしまう可能性も高くなる。そうならないためにも経営者の理念や思考そして目指したい場所である正しい羅針盤を身近にしておくことも大切だ。たとえば、環境経営の場合は、ターゲットは環境問題であるが、環境問題でも水質汚染、大気汚染と詳細に幅広くさまざまな課題がある。マネジメントの現場においても、ビジネス的な側面からもアプローチできるものもある。それにとどまらず、昨今サステナブルが叫ばれている。サステナブル経営となった途端に視野が360度に広がってしまったように感じる。何から始めればよいのか、何をどうすればよいのか、いくつかの問題を同時並行的に実施する場合の優先順位はどうか。経営者も人間である以上、経営者の個人的な価値観が組織文化の意向と異なることがないだろうか。経営者の意向が、サステナブル経営への最適な改善策からかけはなれていないだろうかという確認も大切となる。軌道修正することや結果をフィードバックできているのか、勇気を持ち立ち止まり進んでいる方向や活動自体を俯瞰し、眺めてみる。方向性を見失わないためには、共有できる正しい羅針盤を置くに限る。

(3) 意思決定の可視化

ビジネスあるいはマネジメントの場面で、かけられるコストには限りはあるにもかかわらず、コストにとらわれない価値を創出できる意思決定ができているだろうかと振り返ることはあるだろうか。サステナブルの種を育てる作業は、一朝一夕にはいかない。どんな理由で、どんな思いで意思決定したのかということの連続で、

少しずつ企業の価値が芽生え始める。企業の価値を作るのは意思決定であり、意思決定を左右するのは、意思決定者の思い、考え、理念、そして生き方である。そして、正しい羅針盤の最終責任者は、経営者でしかない。

何段階にもわたる細かい意思決定の理由・プロセスを可視化しておくことも、現場の人間には必要な場合もある。自企業が何を指すのか、どこを指すのか。さらにはマネジメントやビジネスについて経営トップがどう考えるのかを現場の人間が知っておく必要がある。組織の一体感や組織としての文化を醸成するためにも、従業員全員が認識している状態にしておけるような意思決定の可視化は大切である。経営トップだけで企業が動いているわけではないからだ。号令をかけるのは経営トップだとしても、その下で動く人間が、企業が行きたい場所へ、さらに、どのような方法でたどり着きたいのか知らされていなければ、同じルートで同じ場所へは到達することは難航する。正しい羅針盤を意識しながらも経営を支えるのは現場の人間でもある。

(4) できることから始める

価値は企業の中で作られる。サステナブル経営について考えている以上、サステナブルの価値であり種である。その種類はさまざま。環境問題、労働者の問題、人権の問題、ガバナンスの問題。利益を追求するビジネスの場面においても、また、マネジメントの場面においても探し出すことができる。利害関係者の価値観に全幅の信頼をおかず、自企業の存在意義を誠実に考え、誠実に意思決定していったその先

に、その企業のオリジナルの価値が出来上がっていたということになるのが理想的だ。そして、規模の小さい企業などは、もしかしたら、最初にサステナブル経営として何をやるのかを決めないのも1つではないか。できること、できるところからやってみる。

(5) 誠実性の追求

企業経営であるビジネス、マネジメントをより良いと思うものへ置き換えていくという作業を、誠実に考え抜いてみる。企業をどう見せるのか、見せたいのかではない。どのように実践することが誠実なビジネスとなるのか。どういう意思決定をすることが誠実な企業経営に結びつくのか。誠実性の追求である。どうすることが誠実であるのかを考えたその先には、自浄能力が備わってくる。この自浄能力が企業内部に備われば、ますます誠実な意思決定が可能となる。そして、それはもうすでにサステナブル経営の道中である。つまり、何も社会からのプレッシャーを意識せずとも企業に自律的に軌道修正しようとする力や、自浄能力が備われば、思う道を進めばいいだけである。利害関係者の価値観を過度に意識せずに自分たちが考える企業であることの意義を自覚し、企業としての価値を作り込めばよいだけだ。

IV サステナブル経営のその先へ

利益を創出するビジネスとリスク管理を含むマネジメントの場面で、理念や思考を体現する小さな意思決定そして活動で、「誠実さ」を積み重ねていくその先に企業のサステナブル経営があるのではないだろうかということに触れて

きた。企業によってもさまざまであるが、中小企業、零細企業のサステナブル経営の実践も企業を評価する利害関係者の価値観や評価指標を見て、そこに向けて企業活動を実践していくというスタイルで企業価値を作り込むのが良いのか。評価者の価値観をあまり意識せずに自分の理念や生き方といった哲学・思考を頼りに自企業の価値を作り込む。誠実とは何かについて考えることは、自浄能力を自然と身に着けるということでもある。誠実な意思決定の積み重ねで対応していたら、いつのまにかサステナブル経営していましたというアプローチが良いのか。いくつか道はありそうである。

そして、このサステナブル経営を実践していくその先で企業はどこに向かおうとしているのかについて考えてみたい。

(1) サステナブル経営の行き先

企業組織も人の集まりである以上人に向かうのではないかと感じている。高度経済成長期の企業には感じない人間味という温もりを、最近、企業組織に対して感じだしてきた。「企業は利益だけではない自然環境を守ろう」「健康経営」「消費者の安心安全」「児童労働反対」「人権大切」「バリューチェーン、サプライチェーンのその先まで気を配っています」・・・と、企業組織の意思決定の際にも個人としても大切にするような、他人への配慮だったり、生態系、自然環境の保護であったり、何かを「守り育てる」(母性とも言おうか)という価値に重きが置かれてきたようにも見える。人の集まりである組織もいよいよ人になろうと、人としての価値観を習得しだしたのかとも思える。

サステナブル経営を実践したその先に待っている企業組織の形とはいったい何か。組織も人で構成されている以上、人に向かうというのはおかしなことだろうか。そして、サステナブル経営とは、企業経営を通じて、その実践者であり意思決定者の生き方が問われることも触れた。何を見てどう考え、どう判断したのかの問いに答えを持つ人。今、目の前にあるマネジメントでありビジネスを誠実で、良質なものへと変革しながら、人として生き続けるための知恵や考えを実践する人、実践できる人である。思想家であり実践家である人格者ともいえないか。そして、これまでの環境経営から始まる大企業の思考、活動、報告、そして、それをフィードバックしながら繰り返し、進化させ続けるという流れの中で必然とそこを目指すレールに乗っていたのではないかと考えられる。

実際、企業は、昭和初期のころから比較しても少しずつ、社会からの精緻な目を意識した活動からはじまり、その目を意識し続けることで内部化し、自律化しつつあるとも見える。この先に何があるのかと言えば、それは、もう、組織も人格者に向かうこと以外何があるだろうか。思いを行動に移す、思考と活動を通じて、社会課題を解決へと導こうと動く。思考を誠実に体現していくという崇高な領域に向かうのではないか。

(2) 先達大企業の英知に感謝

大企業には、さまざまな場面で社会的な役割と責任が問われてきた。公害問題から始まる環境問題への強い責任観には敬服する。そして、世界全体で環境問題を考えていく上での大企業の位置づけと役割の重要性を再度確認せざ

るをえないのも事実である。環境報告書の作成にはじまる環境監査、環境経営をリードしてきたのは、トップランナーである大企業を抜きにして語ることはできないからだ。大企業の自主的な取り組みあつての今のサステナブル経営であると言っても過言ではない。大企業を主導としたサステナブル経営は、中小企業にとっては、大切な生き字引でもある。そして、指導者でもある。教えを被る教師ともいえる。その英知を使わせていただくことで、かなりのスピード感を持って効率的なサステナブル経営が進められるのではないかと感じる。

サステナブル経営を実践するとは、さまざま試行錯誤をしながら、遠回りしながら、自己問答し歩き回ることでは得られないオリジナルの価値を作り出すことなのかもしれない。そして、それを大企業は行ってきた先達である。企業組織は、サステナブル経営ということを通じて、人を目指し人格者を目指すのではないか。そして、中小企業が進むべき道、もっと言えば、個々人が目指すべきもののその先も、多分同じゴールなのではないかと感じている。その中にあり、中小企業がこれから目指すべき道は、自企業の価値を主軸としたオリジナルなサステナブル経営を創出する道。大企業の取り組みを参考にしながらも、個々の企業のやり方にカスタマイズしていく道。あるいは、このどちらの道にも進まず、社会と隔絶してしまうリスクがともなうものの、己の道を突き進む道のどれかではないのではと考える。

(3) 自企業のスタイルを大切に

そして、最後に確認しておきたいのは、現時

点での方向性としては、世の中の企業が全体として環境問題からはじまるサステナブル課題に向かおうとしている。しかし、その速度は企業それぞれ、やり方も企業それぞれである。また、どのやり方が正しいのかも一概には言えない。あまりに変化の激しい社会の期待そして社会の監視の目は、この先どう変化していくのかを読み解くことが難しいものでもある。この10年20年を振り返ってみても社会のフェーズが変わるたびに企業への要求も変わってきたともいえるからだ。どうなるかわからない以上社会の価値観の変遷に追随することも、中小企業にとってはリスクともいえなくはない。自企業にとって、何が大切なことなのか見失うことなく、社会の価値観にとらわれすぎることなく自企業の価値感を貫く強さ、覚悟も必要であると感じる。

環境経営からはじまるサステナブル経営は、企業経営である以上、即席の手法は存在しないことは確認してきた。自企業の価値につながる、誠実で、経営の質であり利益の質が高められる意思決定の積み重ねで形作られるものであるため、「急がば回れ」を肝に銘じて、優先順位を確かめながら、地盤の緩いぬかりはないか、慎重に駒を進める必要性についても確認しておきたい。

おわりに

意識せずともそこにあった自然環境、無意識であったとしても生きてこられた環境に感謝しなさいということ。そして、人間は感謝すべき目の前の出来事を仔細に観察し、あたりまえではない日常を意識しながら生活する時代が来たのかもしれない。自分の目でちゃんと見なさい。

自分の頭でちゃんと考えなさい。隣の人のまねではない、あなたなりの見え方、考え方。そのうえで、どう行動すべきか。誰かのせいにはできない。自分の意思決定に責任を持つこと。なぜなら、社会のフェーズは変化し続けてきた。そして、先リスクはアメンバーのごとく変化し続けるだろう。ということは、共有するリスクもある一方で、個々人のリスクは、それぞれ別である。治療方法が未確立の難病のような大きな課題もあつたりで、それぞれ独自の覚悟を持った意思決定でしかリスクへの対応ができない問題もある。誰かに言われたことを黙ってやっていたら安心、長いものに巻かれていたら安心な時代ではない。自分で情報収集し主体的に考え、自分なりのリスク対応が求められる時代でもある。

この大企業から始まり、昨今では中小企業、零細企業においてさえも、求められるサステナブル経営の行きつく先。そして、これは企業組織だけが向かうべき場所ではなく、そこに属する個人の人間にまでも波及する。人として求め

られる生き方、生き様であるともいえないか。

サステナブル経営のその先に見える行きつく先。その先に見える看板には「人格者」という字がちらついて見える。利益を軽視しないまでも、ある程度の損をしてでも正義、誠実性を求めるような企業の価値観の変化を感じている。「人格者」という言葉は、それぞれの国や宗教などバックグラウンドから生じる価値観により主観的なものでもあるが、人間としての品性が高潔であり、道徳的な価値観をもつなど、人間として目指したい場所である。環境問題、ESG、SDGsのその先は、どこを目指すのかを問われるならば、ここをめざすルールの上に乗れり、もうすでに動き出しているのではないかと感じている。

そして、企業市民としての企業と個人を巻き込むこの社会の動きは、企業の体質改善だけにとどまらず、社会全体としての質的な転換であり、社会全体としての体質改善をめざしていくのではないかと期待する。

【参考文献・引用文献】

- The State of Play : Sustainability Disclosure & Assurance 2019-2021 Trends & Analysis p.4
- Report of the World Commission on Environment and Development” Our Common Future “ 1987 pp.16-17
- 日本経済新聞 2022年10月31日 「ESG投資の現在地」
- 日本サステナブル投資フォーラム 『日本サステナブル投資白書2017、2018、2020』
- 在間敬子 (2016) 『中小企業の環境経営イノベーション』 中央経済社 pp.1-17
- 青山訓与 (2022) 「環境経営からはじめるサステナブル経営評価への一考察－中小企業へのまなびを焦点として－」 高崎商科大学紀要2022年12月 pp.145-146

【電子メディア情報】

- IFAC HP <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/state-play-sustainability-assurance>
(参照日 2023年8月15日)
- ISSB HP https://www.asb.or.jp/jp/ifrs/exposure_draft_ssbj.html (参照日 2023年8月15日)
- GSIA HP <https://www.gsi-alliance.org/>
(参照日 2023年8月15日)
- 経団連HP <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108.html> (参照日 2023年8月15日)
- 企業価値レポート・ラボHP <https://cvrl-jp.com/archive/index.html>
(参照日 2023年8月15日)