

特集 有識者ダイアログ (2023年7月開催)

事業環境が大きく変化する中で、 実効性のあるサステナビリティ経営の実現を



収益活動とサステナビリティ経営は、事業活動の両輪

サステナビリティやESGの世界的な潮流、事業戦略への落とし込みについてお聞かせください。

後藤 敏彦さま (以下・後藤 (敬称略))

2023年6月に、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) からサステナビリティ全般に関する基準 (IFRS S1) と気候変動に関する基準 (IFRS S2) のふたつが発表され、それを受けて年内には、金融庁傘下のサステナビリティ基準委員会 (SSBJ) が日本国内標準を策定する予定になっています。

問題は日本の場合、情報開示がどこまで義務になるのか、現時点では明確ではありません。欧州では広範な義務化に向かっていますが、国内においてどこまで義務化されるかによって、今後、事業会社の対応が大きく変わります。一般論で、義務化は必須開示項目の幅が狭くなります。もし範囲が狭いと世界の投資家ニーズに合わないだけでなく、事業会社にとっては、任意にどこまで開示すべきなのかその判断に迷うことがあると思います。

いずれにしても国際基準が策定されたので、今後は企業の本気の取り組みが重要になります。

小木曾 麻里さま (以下・小木曾 (敬称略))

後藤さんが指摘されたように、企業のサステナビリティ開示についてはまだ市場が揺れていると認識しています。一方で欧州では、ESG投資の中でも、社会におけるインパクトの創出を同時に目標に掲げる「ダークグリーン9条」というファンドがあり、これらのファンドには資金が流入しています。つまり、企業は単にESGの数字を公表するだけでなく、自社のビジネスが世の中へどのような影響を及ぼしているか、きちんと分析して公表していくことが、投資家からも求められています。

そのためには、サステナビリティ経営がどのように収益につながるのかといった、価値創造ストーリーが求められるでしょう。

御社は、「すべては、お客様の元気と笑顔のために」という価値創造ストーリーを掲げておられます。この価値創造ストーリーがどのように御社のビジネスの拡大、そして収益につながるのかを、これまで



後藤 敏彦さま

サステナビリティ日本
フォーラム 代表理事



小木曾 麻里さま

SDGインパクトジャパン
共同代表取締役
サステナビリティ日本
フォーラム 理事



水島 利英

代表取締役専務
サステナビリティ委員会
副委員長



木明 理絵子

取締役 人事本部長



高倉 信行

取締役
リスクマネジメント管掌



藤原 秀樹

上席執行役員
業務サポート本部長



吉岡 久

人事部長



植木 麗子

サステナビリティ推進室長

以上に打ち出されると、わかりやすいストーリーになるのではないかと感じております。

後藤 もうひとつ国際的に提言されているTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) は、リスクマネジメントだけではなく、ビジネス戦略そのものと言っても過言ではありません。事業会社がどのように収益を

上げていくのかという視点と、サステナビリティ経営とが一体であることが問われる時代に入っています。

御社はTCFD提言への賛同をされていますが、国内のサステナビリティ基準が策定されることを踏まえると、いままさに企業はサステナビリティ経営のスタート地点に立っているのです。

若手社員から意見を吸い上げて、トップが発信

水島 より本質的なところで、会社とはどうあるべきなのかが問われていると認識しています。

当社は、もともと社是や社訓がなかったのですが、創業者である社長の谷は創業以来、誠実・謙虚であることの重要性について、メッセージとして発信しており、一緒に仕事をする社員も自然とその考えが身につけていました。しかし、会社の規模が大きくなり、

社員が社長と身近に接する機会が少なくなったことから、2012年に「新・アイン宣言」をつくりました。「新・アイン宣言」とは、当社グループが大切にしている考え方や価値観、存在意義をまとめたものであり、ここでは、ステークホルダーのために進化を続けて「いちばん」のグループになる、主役は社員だと書かれています。社長がいなくなっても、この会社は営々と続く

ことをきちんと説明し、体系化することもサステナブルに必要なことだと思いました。

後藤 創業者のいる企業の方が、あるべき姿が明確ですね。御社も、あるべき姿を現代の言葉で置き換えると良いでしょう。例えば、ウェルビーイングという言葉が大きな意味合いを持つてくるのではないかと思います。ウェルビーイングは、社是、社訓とは矛盾しないので、御社にとってのウェルビーイングとは何かを突き詰めることが、御社のあるべき姿に近づくのではないのでしょうか。

高倉 サステナビリティ経営を推進するためには、その考え方や価値を、役員を含めた社員全員が理解し、共感できることが重要です。また、理解・共感したことを、各自の業務に落とし込み、より手応えがある実践につなげる仕組みづくりが大切と考え、一定の取り組みを実施していますが、その一層の改善に課題意識があります。

後藤 サステナビリティ経営を具体的なアクションにつなげるために、その考え方や取り組みを社内に浸透させることが、一番のポイントでしょう。サポートするサステナビリティ部門からすると、部門で旗を振るだけでなく、経営者はもちろん、社員の両方がサステナビリティ経営にコミットすることが重要です。私がかかわったことのある会社はどれも、この社内浸透は課題となっているようです。

小木曾 後藤さんのご指摘になられたことは、まったく同感です。

さらに投資家の視点では、トップのメッセージ性が重要で、統合報告書でも投資家はトップメッセージに最も注目しているというアンケート結果が出ています。どのような歴史を経て現在の事業に行き着いたのか、そして10年後はどのようになっているのかを、トップが自分の言葉でしっかりと語れるかどうか重要です。社内でのボトムアップももちろん大事ですが、それをトップがまとめて、力強いメッセージにし

て伝えなければいけないのです。

トップメッセージの他には社外取締役のメッセージも大変注目されています。株主は、社外取締役を自分たちの代弁者と見て、経営者との間で何を議論し、その結果何が変わっているのかという点も、重要視してきています。

後藤 企業が長いスパンで目標や方針を持っているのか問われています。この数年で、10年超の長期経営計画を策定するところが増えてきています。

10年以上の計画となると、目標は売上ではありません。6月にできたISSBの基準も、TCFDに倣って、トランジションプラン（移行計画）を規定しています。現基準は、気候関連のリスクと機会に関する移行計画ですが、続けて生物多様性、そのあと人権、人材へとテーマは移行します。つまり、ESGにおいてテーマの中心が、気候変動問題から、サステナビリティへと移行していくのです。

事業においてCO₂の排出量がそれほど多くない御社のような業種において、会社の発展のためには、「社会」に貢献するためにどのように計画を立てて、それを社内に浸透させていくのが問われているのだと思います。



ひとつの方法として、シナリオプランニングの手法があります。道筋は複数ありますが、その道筋をつくることで、若い社員から経営幹部層まで巻き込むことがポイントです。複数の道筋を若い社員に考えてもらい、最後の決定は経営層がすることも可能です。

藤原 当社でもカーボンニュートラルへの移行に向け、2021年度よりCO₂排出量の算定、開示をはじめました。小売業ということもありScope3が排出量の多くを占めるのですが、そのScope3における算定で、

人的資本とは人材の能力を高めること

人材戦略、人権尊重のふたつのテーマについて、どのように取り組んだら良いのか、またその取り組みをどのように伝えたら良いのかをお聞かせください。

小木曾 人材戦略については人的資本という言葉最近多く耳にしますが、人的資本とは、人材の能力をどう高めるのかに尽きます。一人ひとりが能力を発揮するために、福利厚生やダイバーシティ、企業風土といった環境を整えれば、能力を発揮できる社員を育てることができ、社員の成長によって収益力を高めることができます。

御社にとって必要なスキルや能力、そしてそのための教育や採用の仕方までを人的資本経営に組み込むことで、より戦略的なストーリーになります。

後藤 脱工業化社会において収益の源泉は装置ではなく、人材だと言われます。そこで、人材戦略は、収益をどう上げるのかということになります。

繰り返しになりますが、ありがたい姿を議論して、道筋を皆で考えることで、企業が求める人材のイメージも具体的に見えてきます。脱工業化社会では、御社のような業態が社会構造の中で中心になるので、御社の人材に対する考え方が、21世紀の社会

最近、温室効果ガスの排出量を製品ごとにサプライヤーから引き取り、排出量に反映させるような、原単位を個別に計算する方法が行われているようです。今後、この方法は広がっていくのでしょうか。

後藤 ISSBがScope3で求めているのは、排出量をどう削減したかではなく、量の把握です。とはいえ売上が増えればScope3は増えかねませんので、いくつかの取引先と協力して、排出量削減の取り組みをひとつずつ進めはじめるのも良いのではないかと思います。

が求める人材として確立していくのではないかと思います。

木明 当社でも人材は重要な成長戦略のひとつと考えており、人的資本の強化に取り組んでいます。人的資本経営において、投資家の皆さまがどこを一番に見ているのか、またKPIはどう設定すべきなのでしょう。

小木曾 人的資本経営の成果は、5年、10年といった長期的な視野で見ることが必要であり、その点は投資家も理解しています。

最近、海外と日本で受け止め方が違うと感じることは、人材の流動性です。海外では、採用したいスキルを持った人を、採用したいときに雇用契約を結ぶ会社が評価されます。一方で、日本は文化が異なるので、人材の流動性は海外ほど頻繁に行われません。そこで、企業の成長のために、人材育成にどのように取り組んでいるのかを説明することが求められています。

人的資本経営におけるKPIの基準が設けられるのは、もう少し先の話になると見えています。むしろ投資家が現在知りたいのは、中長期の人材戦略ポリシー、人材戦略そのものです。

人権の確立が近代企業の存立基盤

小木曾 御社は、人権の課題について大変真摯に取り組まれていると高く評価させていただいています。一方、今後本格化していく取り組みについては、その成果に期待しております。

一般論としてひとつ指摘しておきたいのは、日本では人権を海外のサプライチェーンに限定してとらえがちです。しかし、日本にも技能実習生の問題、ジェンダー問題等さまざまな人権問題があります。今後、日本人の人権意識が底上げされることが、議論として出てくると思います。人権とは何かといった研修等、地道な取り組みからはじめられることも必要です。

後藤 いま、小木曾さんが指摘されたことは大変重要なポイントだと思います。実は日本人の人権意識は世界と大きくずれています。もちろん、差別やセクハラ、パワハラ、LGBTQも人権問題なのですが、本来の人権とは、市民社会を形成したときに生まれた、自由権であり、平等権であり、社会権なのです。こうした人権を存立基盤にして近代企業があり、所有権の自由や労働権を確立しながら株式会社が発展してきました。

バリューチェーン全体を通じて、人権を尊重した会社であるという評価を得るために、取り組まなければならないのが人権デューデリジェンスで、欧米では完全義務化に向いています。御社は、アジア等海外展開を考えておられるのであれば、特に人権デューデリジェンスは大変重要になります。

人権デューデリジェンスのポイントは、とにかくはじめることです。はじめは小さくても、それでも人権問題として見過ごせないところから、考えてはじめることです。

小木曾 ダイバーシティへの取り組みについて、御社は、福利厚生を人材を活かすための取り組み



として議論されており、この点も大変評価できることだと思います。投資家の間では、ESGの内、Environment（環境）にもまして人材、人権、ジェンダー問題等のSocial（社会）の категорияが収益に大きくかかわってくると認識されています。

社会に対する取り組みへの評価は、新卒採用にも影響するようになってきました。なぜなら、いまの世代は統合報告書を見て、会社を選ぶようになっているからです。Z世代の人たちに、ESGをどのようにアピールして、魅力的なものにしていくのかは、今後は非常に大事な視点になるだろうと思います。

吉岡 当社では人権デューデリジェンスの実施の中で、社員の人権教育に取り組んでいます。どこにポイントを置くと、社員の意識がより高まるのでしょうか。

小木曾 御社にとっての人権リスクは何かを周知させることがポイントになるのではと思っています。例えば、LGBTQの問題において、何が不適切



発言になるのかといったことです。昔であれば許されているような発言も、いまは株価を下げるようなリスクになることもあります。

後藤 役員のジェンダー平等の認識が、会社のポリシー等に生かされていることもポイントだと思います。

壮大な夢を語る企業だからこそ問われる経営力

最後に、後藤さま、小木曾さまから、当社に対しての期待、要望を含めて、メッセージをいただければと思います。

後藤 産業構造と少子高齢化による社会構造の大変革の中で、御社の取り巻く市場は拡大していくことは間違いがありません。顧客との関係性を深める中で、御社のありたい姿には、大きな夢があります。さらに、業界がまだ寡占状態ではないので、創意工夫やサービスの充実で、壮大な夢を語る企業だと思います。

その意味でも、あえて申し上げれば、企業の発展のためには、経営力が問われていると思っています。

小木曾 御社は「この街にアインがあって良かった」というメッセージで社会とつながっており、大

変素晴らしいと思います。サービスを受けるお客さまから、御社がどのように見られているのかといった、肌感覚のメッセージも現場にはたくさんあると思います。それをもっと打ち出して、社会とのつながりをリアルなストーリーとして示すことができれば、伝わる場所がより大きくなるのではないかと思います。その意味でも、今後の御社の取り組みに期待しています。

水島 本日はありがとうございました。ダイアログを通じて、客観的な評価やアドバイスをいただき、ビジョンにもある「この街にアインがあって良かった」と感じていただける企業の実現に向けて、今後取り組むべきことを再認識する貴重な機会となりました。さらに自分達自身の頭で考え、実践に生かしてまいりたいと思います。