

コンプライアンスからイノベーションへ

損保ジャパン カルチャー変革推進部 シニア・アドバイザー
放送大学客員教授・社会構想大学院大学客員教授
関 正雄

1. 企業の現実と SSBJ を契機とした経営改革

今回の報告書では、企業が SSBJ 対応において直面するさまざまな実務上の課題が指摘されている。まず、データ収集や開示形式への落とし込みには相当の時間とリソースを要する。また、どこまで対応すれば十分なのか、その水準がつかめず、手探りで実務設計を進めざるを得ない面もある。さらに、サステナビリティをめぐる開示制度が重層化するなかで対応負荷が増し、制度間の整合性や優先順位を整理していく必要もある。多くの企業がこうした悩みを抱えながら対応しているのが現実である。

こうした状況において、「SSBJ を経営高度化の契機として捉える」という今回の報告書の提言は非常に重要である。ともすれば SSBJ 対応自体が経営リソースを圧迫し、対応が自己目的化しかねない。だからこそ、それを手段として、企業価値向上につながる経営改革にどう結びつけるかを追求していくべきである。

2. 欧州の規制簡素化から何を学ぶか

併せて、昨今の欧州サステナビリティ規制の簡素化の動きについても、正しい理解が必要である。オムニバス法案をめぐる一連の欧州での動きは、単純な揺り戻しやバックラッシュではない。その狙いは、背景文書である「競争力コンパス」が示すように、欧州社会全体の、そしてそれを担う企業の競争力を強化しようとする動きだ。情報開示やデューディリジェンスなどの規制が高度化・複雑化する中で、膨大な経営資源を規制対応やデータ収集に費やすために、本来取り組むべきイノベーションや社会課題の解決、それらを通じた競争力向上がおろそかになってしまうという危機感が背景にある。こうした動きを、サステナビリティからの後退ではなく、むしろその本質に立ち返る動きとして捉えることが重要である。企業の経営資源を形式的なコンプライアンスではなく実

質的な変革に振り向ける、つまり「コンプライアンスからイノベーションへ」というマインドセットの転換として捉える必要がある。

ここでいうイノベーションは、技術革新だけではない。商品・サービスやそれを生み出すビジネスモデルやバリューチェーンの変革、さまざまな主体とのマルチ・ステークホルダー連携とインパクトの協創、そして社会システムそのものの変革への挑戦など、社会的イノベーションを含むものである。

3. 求められる統合的視点

また、今後に向けては、統合的視点やシステム思考を持つこともますます重要なポイントになってくる。企業が向き合うべき課題は、個別の課題に加えて、一企業だけでは解決できないシステム課題へと広がりつつある。気候・自然・人、そして経済・社会は相互に関連しているので、関連性の強いひとつのシステムとして理解し、変革に関わっていくことが求められる。5月～7月に草案へのパブコメが実施された TISFD も、単に TCFD（気候）、TNFD（自然）に続く、社会課題に関する第三の情報開示の枠組み、とだけ理解するのではなく、一歩進んで、企業活動が依存する社会システムのリスクに統合的に対処するための情報開示、という文脈で理解すべきであろう。機関投資家のシステムレベル投資への関心が高まっていることと併せて、企業は今現在開示を求められている項目にだけ対応するのではなく、システムレベルのリスクへ対処するためのより踏み込んだ行動が求められるという、大きな変化を認識しておく必要がある。

サステナビリティ情報開示は、企業価値向上のためだけに行うものではない。企業が社会価値を創造し、その結果として企業価値も向上すること、さらには、社会システムの健全性が企業価値向上の前提としてますます重要視されてきていること、こうした視点を持つ必要がある。企業価値か社会価値かという二者択一ではないのである。

その意味からも、報告書が述べている、「シングルマテリアリティとダブルマテリアリティは対立概念ではなく、財務影響を適切に評価するためにも企業の外部へのインパクトや依存関係の理解が前提となる」という基本的な問題認識は、極めて重要である。

4. 開示－対話－改善のサイクルを

SSBJ を経営高度化の契機とするためには、企業の限られた経営資源を、情報の収集・開示と実際の課題解決を通じた企業価値向上にどう効果的に配分し、そのプロセスをステークホルダーとの絶えざる対話を通じてどう改善していくか、つまり報告書が指摘している通り、「開示→対話→改善」というサイクルを回していくことがカギとなる。

開示の質を高めるだけでは十分ではない。企業行動を変え、リーダーシップを発揮しながら、多様なステークホルダーと協働してシステム変革をめざす。こうした目的意識を持って、企業は SSBJ 導入に取り組んでいくことが求められる。情報開示要請に応えることはゴールではない。情報開示は、企業が投資家、そしてさまざまなステークホルダーとの対話とエンゲージメントを通じて、経営そのものを進化させるための、重要な出発点である。常に問われているのは、経営として自社の存在意義と社会への価値創造をどこまで深く考え、それを経営戦略に落とし込んでいるか、なのである。

以上