



サステナビリティを軸とした企業変革が本格化

世界の先進企業を中心にサステナビリティを軸にした本格的な企業改革が始まっている。目前に迫りつつある深刻な環境・社会制約を背景に、成長を継続するためには全社を挙げてサステナビリティに取り組まなければ解がないという認識に至っているためだ。

そのために社員全員で同様の危機感を共有し、事業遂行と同等の責任感を持ってサステナビリティに取り組む必要がある。さらにそのような方向感に拍車をかけるべく、ステークホルダーによる枠組みづくりも着々と進んでいる。

米 NPO のビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンスビリティと調査会社のグローブスキャンが、世界の 500 人以上のビジネスリーダーを対象に行った意識調査の結果を 10 月に発表した。その結果を見ると、今日のビジネスでもっとも重要なリーダーシップ課題は、2 年連続で「コアとなる事業活動へのサステナビリティの融合」(回答者の 62%) だ。

弊社が主催する企業ネットワーク「フロンティア・ネットワーク」は、10 月にスタディーツアーを実施。ロンドンとブリュッセルにあるサステナビリティ・CSR の分野における先進企業や政府機関・評価機関などを訪問した。

ロンドンで訪ねたユニリーバとブリティッシュ・テレコム (BT) はこの融合による企業変革のまっただ中であつた。いずれにも、サステナビリティ・CSR の取り組みを推進する特任的な役割を与えられた「チーフ・サステナビリティ・オフィサー (CSO)」が配置されている。

エース級の人材をサステナビリティ責任者に

彼らは、CEO といつでもコミュニケーションを取れる立場にある。ミッションはサステナビリティをキーワードに企業変革を成し遂げることだ。グローバル組織の中を縦横無尽に動きまわり、あの手この手で組織を動かしている。そして、関係者をエンパワーし、事業とサステナビリティの対立を解消しながら粘り強くボトムアップで進めている。

トップの掲げるビジョンに基づき、事業部門に目標を設定。各部門は目標達成のための行動計画を策定し、確実に実行す

る。トップダウンとボトムアップのハイブリット型となる。

今回お会いしたユニリーバのゲイル・クリントワース CSO は南アフリカの事業会社出身の女性だ。事業面で実績を上げ、2007 年から 2010 年までユニリーバ・南アフリカの CEO を務めた。グローバル本社では味・香部門のエグゼクティブ・バイスプレジデントとしてクノールの事業を担当していた実力者だ。

ポール・ポールマン CEO が掲げる、2020 年までに売上を倍増しつつバリューチェーンにおける環境負荷を 1/2 にするという事業計画「サステナブル・リビング・プラン」を確実に実施するために、CSR の経験がなかったにもかかわらず抜てきされた。エース級の人材をサステナビリティの責任者に据える。このような人事からも同社が企業変革をいかに真剣に進めているかが垣間見られる。

通信大手の BT もかなり早い段階からサステナビリティに取り組んできたリーダー的な存在だが、次なるステージを目指して新 CSO を社外から起用した。

広告代理店や戦略コンサルティング会社で活躍していたニール・ダン氏は CSO への就任直後の 5 カ月間、どのような方向に会社を持っていくべきなのかという答えを求め、世界各地のサステナビリティ分野のリーダーたちと会い、耳を傾けた。

時代の流れとして、ビジネスそのものとして CSR に取り組む重要性と、事業目的や存在理由なども一緒に融合していく必要性を強く感じたという。ダン氏が中心となって策定した同社の新たなサステナビリティ戦略は近々公表予定だ。

経営の中核として、あるいは経営そのものとしてサステナビリティに取り組む必要性を企業自らが強く感じ、動き始めているということが両社の事例からも分かる。さらに、NGO、政府機関など多様なステークホルダーは、企業による取り組みを適切に評価する仕組み作りを加速させている。

CSR 部門は、組織のアンテナ機能として時代を先読みする感性を鍛えつつ、自社のマネジメント層にそのような時代の急速な変化を伝え、社内を動かしていく役割を担っている。

【もとき・ひろお】大学卒業後、1992 年から大手監査法人で IT 系、戦略系、環境に関するコンサルティングに従事。2001 年 4 月からイースクエアのコンサルティング事業の責任者として、多岐の業種にわたる大手企業を中心に、戦略、コミュニケーション、教育、マーケティングなどの分野における支援を行う。2011 年 10 月代表取締役社長に就任。2005 年より東北大学大学院環境科学研究科特別講師を務める。CSR・環境関連の講演活動も多数行っている。