



サステナビリティ経営の実現をサポートし続ける SDGs特集 DBJグループの伴走ソリューション（後編）

うすい 白井 りょう 瞭

株式会社日本経済研究所 サステナ経営コンサルティング部兼経営コンサルティング第1部 研究員
（前 株式会社日本政策投資銀行 サステナビリティ企画部 副調査役）

前月号では、「サステナビリティ経営の実現をサポートし続ける DBJ グループの伴走ソリューション（前編）」と題して、金融面からサステナビリティ経営の実現、ひいてはSDGsの達成を後押しする「DBJ 評価認証型融資」を中心にご紹介しました。今月号ではその後編として、DBJグループが培ってきた総合力を活かし、非金融の面から企業のサステナビリティ経営を伴走支援する取組みについてご紹介します。

2. サステナビリティ経営に伴走する ソリューション

(2) マネジメントソリューション

企業の多様なニーズに応えるため、DBJグループの総合力を活かしながらサステナビリティ経営の支援・サポートメニューの拡充を図っています。

●サステナビリティ経営をサポートする コンサルティングメニュー

株式会社日本経済研究所（以下、「JERI」）は、調査・コンサルティングを行う DBJ100%出資のシンクタンクです。これまでも DBJ と連携しつつ、民間企業のさらなる成長をサポートするコンサルティングサービスを提供してきた JERI のソリューション本部内に、2020年度より、事業活動を通じた経済価値と社会価値の創造とを両立することを目指す価値創造の取組みにより焦点を当てたコンサルティングを行う「サステナ経営コンサルティング部」を設置しました。

JERI では、サステナビリティ経営の実現のためには、自社の利潤を最大化することのみに集中した

経営戦略ではなく、「新しい価値づくり」「湧活な人づくり」「持続可能な環境づくり」の3要素を融合させ、社会価値と経済価値の創出を両立させる経営戦略の策定と実行が必要不可欠であると考えています。企業は社会課題の解決と社会的ニーズを充足する事業活動、つまり社会価値の提供を通じて経済価値を生み、その経済価値を新しい社会価値と経済価値の創造のために再投資することで、社会と自らの持続を実現しているという前提に立ちます。これが1つ目の「新しい価値づくり」です。また、企業のすべての活動を支え、持続的な「新しい価値づくり」とその提供のためには、生き活きとした湧活な人材が不可欠であり、そのような人材が社内で持続的に育まれるように、2つ目の「湧活な人づくり」を提起しています。さらに、このようなすべての企業活動および社会活動のための環境が持続的であることが大前提となるため、3つ目の「持続的な環境づくり」を提起しています。このような考え方に基づき、サステナビリティ経営の策定と実行をサポートする「伴走サポートメニュー」を用意しています。

このサービスの特徴は、「伴走」と銘打っている通り、企業のサステナビリティ経営の実現に向けて、その企業の取組みフェーズ、すなわち、背景を知り、意義を認識し、あるべき姿を決め、実現に向けた道筋を描き、実践する各フェーズ（図8参照）に沿って寄り添いながら走るパートナーとしてサポートを行うという点にあります。各企業の取組み状況は異なりますが、どのような段階にある企業でも先々に向けた取組みや道筋をイメージいただきながら、シームレスに寄り添えるサービスを用意しています。そして、個別企業の状況やニーズに応じて

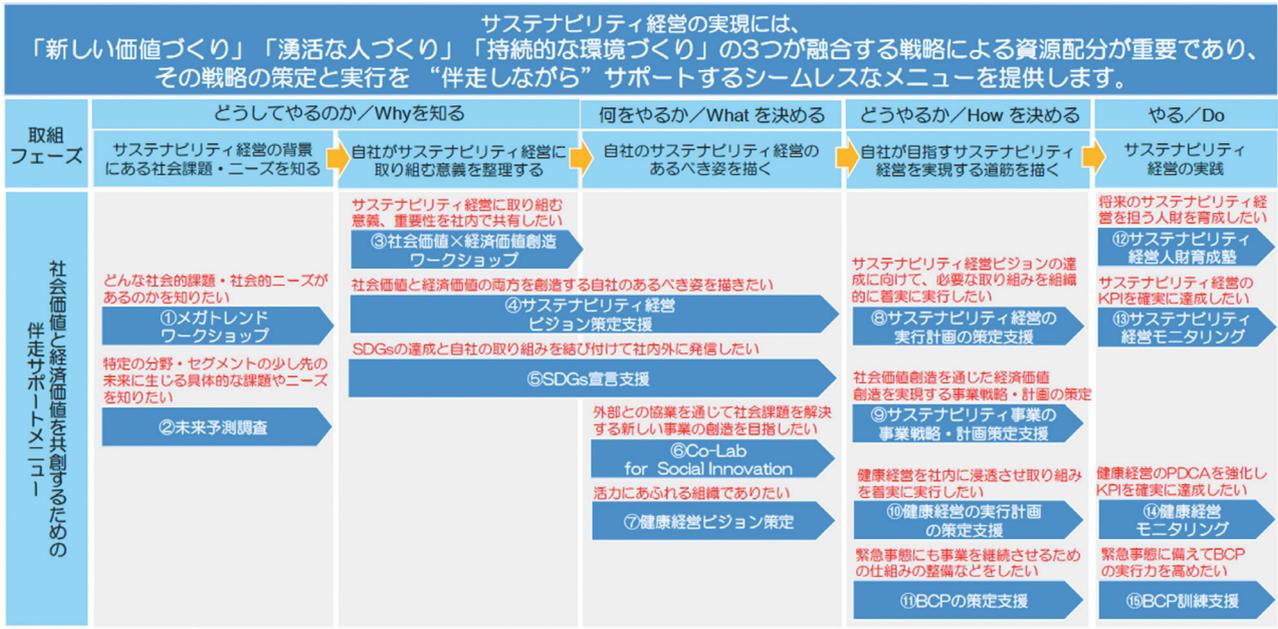


【白井瞭氏のプロフィール】

株式会社日本政策投資銀行 サステナビリティ企画部 副調査役 (2020.3末執筆時点)

信託銀行での勤務を経て、2018年に㈱日本経済研究所に入社。その後、㈱日本政策投資銀行に出向し、サステナビリティ企画部副調査役。2020年4月に㈱日本経済研究所に帰任し、現在はサステナ経営コンサルティング部 兼 経営コンサルティング第1部に研究員として所属。企業のサステナビリティ経営戦略立案のサポートや、BCP 策定、調査業務等に従事。

図8 伴走サービス一覧



出典：JERI 作成 注：提供するサービス内容は予告なく変更されることがあります。

カスタマイズしたサポートを行っていきます。

具体的には、企業のサステナビリティ経営を包括的に捉えながらサポートするさまざまなメニューを設けています。サステナビリティ経営を行う背景としてのメガトレンドや、SDGs等の社会課題と自社とを結びつけて、取組みの意義を認識・共有するワークショップから、サステナビリティ経営のビジョン策定、それを実現するための実行戦略と計画の策定、さらには、既存の経営資源を活かして社会価値と経済価値を同時に追求する新しい価値創造のサポートなどを行います。サステナビリティ経営を主体的に担っていく人材の育成を目的としたカリキュラムなども開発していきます。

さらに、前述の「DBJ 評価認証型融資」を所管する DBJ サステナビリティ企画部などと連携し、

防災・BCP・BCM や健康経営といった、より具体的なテーマに焦点を当てたサポートメニューも用意しています。

BCP (事業継続計画) 策定・訓練については、事業継続を脅かすリスクに対する戦略の策定や訓練による実効性の向上をサポートすることで、リスクへの適切な対処を通じ、企業のサステナビリティ経営に関する戦略の実行をより確実なものにできるよう、支援を行っています。事業継続を阻害するリスクの多様化により、経営における危機管理の重要性が高まっています。DBJ グループでは、企業の危機管理に関するあらゆるニーズに応えるべく、SOMPO ホールディングスなどの外部機関との連携を進めてきました。JERI においては、SOMPO ホールディングスの SOMPO リスクマネジメント(株)と

も連携し、BCP 策定のコンサルティングなどを共同で実施できる体制を整備しています。DBJにおいても、SOMPO リスクマネジメント(株)との連携を強化しており、事業計画や中長期ビジョンを達成するために対応すべきリスクの優先度を定量的に分析し、全社的な危機管理経営体制を整備、構築するリスクアセスメントサービスの開発を共同で行っています。

また、健康経営への取組みもサポートしています。健康経営という概念はすでに定着し始めていますが、それと同時に、企業はさまざまな課題に直面しています。

例えば、健康経営を推進するにあたり、喫煙対策、長時間労働対策、生活習慣病対策など施策先行型となり、本来の健康経営の目的や目指す効果が不明確になっていることが、典型的な健康経営上の課題です。JERI では健康経営を、サステナビリティ経営を実現するために必要な湧活な人材をつくるための組織・人材戦略のひとつとして捉えています。企業の中長期的なビジョンを実現するための組織と、その担い手であり組織の構成員である人材のあるべき姿を定義し、その企業が実現すべき健康経営のビジョンを改めて整理するとともに、その実行計画への落とし込みやPDCAのモニタリングもサポートします。

これらのサポートは、DBJ が培ってきた「DBJ 評価認証型融資」などのサステナビリティ経営に関わる知見と、JERI が培ってきた経営コンサルティングノウハウをうまく融合させ、両者で連携しながら開発・提供していく点が特徴的となっています。

なお、JERI が提供する「伴走サポート」の“伴走”には、もう1つの意味が込められています。それは、サステナビリティ経営の主役がコンサルタントではなく企業の社員であり、コンサルタントはあくまでも脇役、黒子であるということです。サステ

ナビリティ経営を可能とするのは、企業の社員一人ひとりが具体的に考え、実践していくことだからです。そのためには、実際の担い手である社員が共感し、自らのモノ・コトとして認識、実践したいと思えることが重要です。そして、より具体的にいえば、経営者・社員の意思として、これまでの蓄積・経営資源から導き出される「やれること」、ステークホルダーを含む社会や外部から求められる「やるべきこと」、そして最も重要な実行者として自らが「やりたいこと」が、バランスよく重なる部分を見出し、それがサステナビリティ経営のカギとなります。そこで、JERI は伴走者として、主役の想いを引き出し、黒子として全員の共感を得られるように整理し形づくり、社員を巻き込みながら、社員が自らのモノ・コトとして社内外への浸透・展開を図れるようにサポートしていきます。伴走サポートサービスの多くは、ワークショップ型のプロジェクト形式で行います。企業のプロジェクトメンバーは一部の経営者や専門部署ではなく、社内横断的なメンバーを巻き込んだ編成とすることをお願いしています。

例えば、サステナビリティ経営を実現するにあたって、企業としてのありたい姿や中長期ビジョンを検討することを考えてみます。これらを策定し、実施するにあたっては、外部専門家や社内の一部の専門組織で決定された事柄を押し付けられるよりも、幅広い社員の想いを反映し、自分たちで作ったモノである方が、より深い理解と実現に向けた責任感や使命を強く持つことができるという前提に立ち、社員を巻き込むプロセスを重視しています。そのため、コンサルティングを実施するにあたっては、専門知識、最新情報の提供を行うだけではなく、企業の自主性を重視し、社員の意見を引き出し、整理するファシリテートを中心に行っています。このプロセスを通じて、プロジェクトの参画メ

ンバーが自ら策定するノウハウを身に着けていただくことも期待しています。

3. 結び 創業の理念から考えるサステナビリティ経営とは

SDGsなどに代表されるような社会課題の解決に向けた目標やフレームワークの存在感が大きくなるなど、企業を取り巻く環境やステークホルダーから求められる要請は大きく変化しつつあります。このような状況下で、企業のあり方や存在価値を考えるにあたっては、サステナビリティの概念を事業、組織運営に取り込むことはほとんど必須であり、現在はその大きな節目にあるといえるでしょう。それは、持続可能性に影響を与えるリスクへの対応であると同時に、新たな価値創出の機会にもなり得ます。このようなダイナミズムのなかにおいて、はたして日本企業はこの状況にどこまで適切に対応ができていのでしょうか。SDGsにしても、日本の企業文化特有の形式重視、横並び意識があり、何かやらなければならないから手をつけるということが多くの日本企業の傾向としてみられます。大きな節目に置かれている以上は何かを手をつけなければいけないというのが、足もとの経営者や担当者の声かもしれません。

このような時に重要となるのは、課題意識や動機、さらには、創業時の理念・哲学に立ち戻ることであると考えます。先述した評価認証型融資業務における顧客との対話のなかで、「なぜ環境経営、防災・BCM、健康経営に取り組むのか」を問うた時に、「それは自らの収益や企業価値といった『自利』を追求する動機であるのと同時に、それらを通

じて社会に貢献したいという『利他』的な動機の双方が共存しているからである」、とお答え頂くことが多くあります。SDGsやサステナビリティも、自分たちのためであり、社会のためであるという考えは、日本企業のDNAとして自然に内在しているのかもしれない。

大きな転換への過渡期ともいえる今、そのような陰徳ともいえる日本企業の取組みをサステナビリティ経営という視点で捉えなおし、私たちはその伴走者として、社会的課題の解決に資する新たな価値創造・事業創造に向けて取り組む企業を、DBJグループの総合力を活かし支援していきたいと考えています。

そして結びとなりますが、DBJグループとしても、このような大きな環境変化における顧客のニーズに応えるべく、本稿で示したサービス以外にも、新たなサービスを企画開発しております。金融環境としても、グリーンボンドやグリーンローン、SLL（サステナビリティ・リンク・ローン^{*9}）等のサステナブルファイナンスも拡大しており、こうした動きは強まることはあれ、弱まることはないと考えられます。そのようななか、「DBJ 評価認証型融資」にて蓄積されたノウハウや、DBJグループの総合力を活かし、さまざまな側面から企業のサステナビリティ経営を支援できるサービス群を整えているところです。私たちは金融グループとして企業にESGやサステナビリティ経営に関する行動変容を促すだけではなく、私たち自身も現状に甘んじることなく変化・発展し、お客様のニーズに応えるべく取り組んでいきます。

^{*9} サステナビリティ・リンク・ローン 貸付条件とサステナビリティに関連する取組み目標（SPTs）を連携し、達成状況に応じてローン金利の引き下げを行うなど、取組みにインセンティブを付与することで、融資先のサステナビリティに関する取組みを支援することを目的としたもの