

# 企業経営に持続可能性が求められる理由

企業の「価値」はこれまで、経済的な価値にばかり注目が集まってきましたが、現在は「社会価値」や「環境価値」といった、新たな視点も踏まえて論じられるようになってきました。そして、現在は持続可能性を重視した取り組みであるSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)が経営指針の一つとして注目されています。本連載(全3回)の第1回目となる今回は、SXの基礎について解説していきます。

## 企業にとってSXはなぜ必要なのか

SXという言葉をご存じでしょうか? 正直、何となく聞いたことはあるが説明できる自信はないという方が大半でしょう。簡単に説明すると「持続可能性」に比重を置いた取り組みで、私の所属する株式会社日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)では、SXを「社会・環境価値と経済価値を一挙両立し、ステークホルダー(取引先などの利害関係者)から常に支持され応援される企業・組織への変革を行う」と、定義しています。

この中の「社会・環境価値」というのは、多岐にわたります。昨今言われている地球環境への配慮はもちろんですが、雇用の確保や地域社会への貢献、あるいは新規技術の開発などもすべて社会・環境価値の向上につながります。こういったことを通じて、持続可能な社会作り貢献するような企業・組織活動を行っていくというのが、SXにおいては重要なポイントとなります。

しかし、実際にSXを積極的に進めている企業はそんなに多くないと思います。その理由はおそらく次のうちのどれかに当てはまるでしょう。

- ①SXをやっても売上や利益につながらない
  - ②現状が忙しくて、SXに手をつけているヒマがない
  - ③社員にSX推進を命じているが、一向に進まない
- ①はまさしく「SXをやるべき理由」の裏返しなのですが、特に中小企業こそSXなどを通じて、自社の社会貢献や強みをアピールしていかないと、最終的には淘汰されてしまいます。SXはIR(投資家・ステーク

ホルダーへの説明)の一つの手段と捉えることもでき、自社の企業価値や社会貢献をしっかりと発信していく必要があるということです。昨今の情勢において、利益追求のみに汲々とする企業に対し、世間は好意的な視線を持ってくれません。

②は、人手が足りないのであれば足りないなりに何をすべきかを考える必要があります。例えば「外部委託の活用」「重要なプロセスへのICT導入」などです。投資額は大きくなくても、企業価値や社会価値を高めるために投資をするという姿勢が、ROIC<sup>\*1</sup>の向上につながり、投資家や取引先、消費者との信頼関係を築ききっかけになります(これは、本業を疎かにしてでもSX投資をしるという意味ではありません)。

③は企業のビジョンに関わる問題でしょう。SXの実現を通じてどのように自社の価値を高めるのか、そこが明確になっていないと従業員は何をしたら良いか分からなくなってしまいますので、経営陣による発信が必須です。

## SXを推進するために必要なこと

SXの実現のために、企業経営としてはどのようなことを考えねばならないのでしょうか。環境・社会・経済の観点から持続可能性に配慮する「サステナビリティ経営」という切り口で整理すると、私は三つの階層で変革をしていく必要があると考えます(図参照)。

一つ目の変革は、考え方の変革です。これまでの利益偏重の経営方針・経営理念から、持続可能な長期利益の獲得、つまり事業性×社会性を重視した経営方針・経営理念へと考え方を変える必要があります。

まず、例えば、自社は何のために存在しているのか、社会にどのような価値を提供したいかという、自社の存在意義を見直すような変革です。

二つ目の変革は、バリューチェーン<sup>\*2</sup>の変革です。経営方針・経営理念、自社の存在意義を考え直しても、実際の事業活動に変化がなければ、企業は変わっていきません。また、事業活動の一面だけの変革では限界があり、バリューチェーンを俯瞰しての変革が必要です。例えば、環境に配慮した経営を目指す場合、静脈物流(廃棄物流)を加えたサプライチェーン<sup>\*3</sup>全体の再構築とその業務設計や、環境配慮型の商品設計に向けた商品企画・開発業務、商品レビュー時の評価視点からの見直しなどがあります。

三つ目は、仕組みの変革です。SX推進のためには、全社で考え方を納得し、各機能の業務レベルで推進状況を監視・観測し、高度化させるマネジメント体制(SDGs推進PDCAサイクルなど)を築き上げる必要があります。

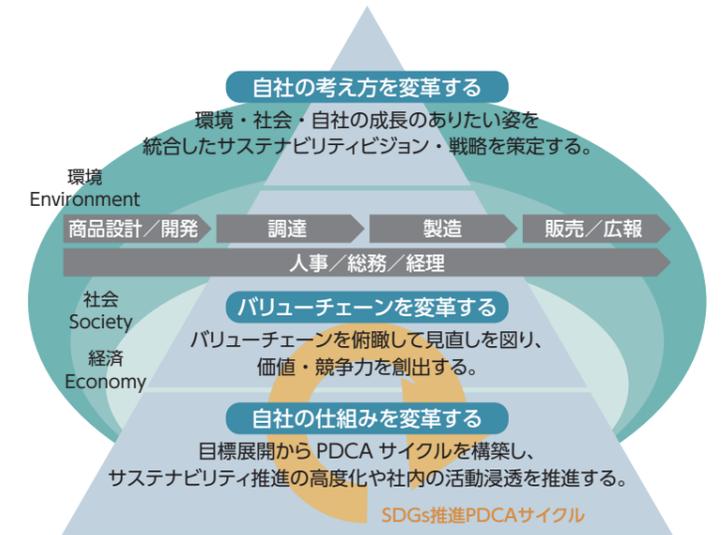
SXのX(トランスフォーメーション)の意味するところは、変化・変形です。今後、企業を取り巻く環境は劇的に変化し、SXの必要性はますます高まっていくでしょう。そのようなSX時代における企業価値向上に向けて、上記の三つの変革は必須になり、それらを会社として支援・推進していくことがサステナビリティ経営の実現につながってくると思われます。

## SXの第一歩は「見える化」から

SXを推進する上で、大いに役立つのがICTツールです。重要なポイントを結論から申し上げると、それは「見える化」(可視化)です。SXの具体的な活動を確実に成果が出るところまで進めるためには、活動全体の見える化が不可欠ですが、ICTツールがない状態ではほとんど不可能でしょう。前述したSXが進まない理由②のように、人手が足りないならなおさらです。人の仕事をICTに代替させるといった大胆なプロセス設計・変革が必須となってきます。

例えばSXの代表的な活動であるカーボンニュートラル/温室効果ガス削減を考えてみましょう。温室効果ガスとは要するにCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)のことで、当然ながらどのくらい排出されているか目で見えるわけではなく、排出量がリアルタイムで計測できるわけでもありません。現状を把握するには実

【図：サステナビリティ経営実現に向けた三つの変革】



際の活動量からCO<sub>2</sub>排出量を推計する必要がありますが、この作業はかなりの手間を伴います。企業内のすべての活動においてそれぞれのCO<sub>2</sub>排出量を手計算で集計するというのは、非現実的でしょう。

これらの問題を解消するために、世の中にはさまざまなCO<sub>2</sub>排出量算出ツールが提供されていますので、これらを積極的に活用することが重要です。ほかにも、例えばICTを駆使したスマート農業では、生産過程の中で見える化を図り、資源の浪費などを把握して環境にやさしい効率の良い生産につなげるなど、SXを実現するような事例が見られます。次回以降はそのような事例も含めて紹介していきます。

\*1 ROIC：投下資本利益率。出資者や銀行などから調達したお金(投下資本)に対して、どれだけ効率よく利益を生み出したかを示す指標。  
 \*2 バリューチェーン：価値連鎖。調達、製造、流通、販売、アフターサービスなど企業の事業活動を価値創造のための一連の流れとして捉える考え方。  
 \*3 サプライチェーン：原材料・部品などの調達から販売によりエンドユーザーに製品が届くまでの一連の流れ。

**広瀬 卓也氏**  
 株式会社日本能率協会コンサルティング 生産コンサルティング事業本部 兼 SX事業本部 シニア・コンサルタント 全日本能率連盟認定マスター・マネジメント・コンサルタント。入社以来ほぼ一貫して物流・ロジスティクス改革領域に関わる。主な専門領域は物流・ロジスティクス事業診断・改革提案、物流コスト管理、物流・ロジスティクス機能別改善(コストダウン・生産性向上・品質向上など)、物流・ロジスティクスシステム設計・運用、行政改革支援など多数。

Webで読もう ユーザ協会 D40052