

CFA 協会ブログ

No.517

2021 年 3 月 19 日

企業のサステナビリティ：あなたが思うよりも有益な 3 つの理由

Corporate Sustainability: Three Reasons Why It's Even Better Than You Think

[ダンカン・スチュアート \(Duncan Stewart\), CFA](#) および [カーレン・ヒルセン \(Kaaren Hilsen\)](#)

なぜ企業は善い企業であることを目指すのでしょうか。サステナビリティ（持続可能性）、ダイバーシティ（多様性）、インクルージョン（包摂）のメリットとは何でしょうか。重要な利点はいくつかありますが、人々が真っ先に思いつくものは時として一番取るに足らないもののなのです。

善き企業であることで必ずしも売上が伸びるわけではありません。しかし、善き企業であれば株式の時価総額が増加し、重要な社員の採用やつなぎ止めに有利に働きます。

先月、私はテレノア・スウェーデン社 (Telenor Sweden) の CEO カーレン・ヒルセン (Kaaren Hilsen) 氏およびそのチームメイトの方々と電話会議を行いました。私たちはクラウドコンピューティングやクラウド技術がサステナビリティや環境に与える影響について話し合っていました。彼女は私にサステナビリティは世界的にどの程度大きな論点となっているのかと尋ねました。どの程度現実的な問題で、どれくらい重要で、今後も重要であり続けるのかどうか、ということ。

彼女の質問に答える中で、私はこの論点を環境、社会そしてガバナンス (ESG) 要因にまで広げることが重要であると考えました。というのは、環境、性別や人種の多様性、そしてインクルージョンをめぐる関心は消費者、投資家、そして労働者の心の中にどんどんと溶け込んでいるからです。また、ヒルセン氏はこの記事の共著者となることに同意しました。彼女のコメントは以下の私のコメントの下に記載しています。

1. 善い会社であることは、時として、売上を伸ばす

[パンデミック前に出版された以下のハーバード・ビジネス・レビューの記事](#)によると、米国の消費者は確かに、一般的なパッケージ製消費財の中からサステナブル商品を購入しています：

「サステナビリティを標榜する商品の市場占有率は 2018 年において 16.6% で、2013 年の 14.3% から上昇しています。また売上は 1140 億ドルと、2013 年から 29% 増加しています。最も重要なことは、サステナビリティをアピールして売られている商品はそうでない商品より 5.6 倍の速さで伸びているのです。一般的なパッケージ製消費財の 90% 以上で、サステナビリティをアピールして売られている商品はそうでない商品より早く成長しています」

靴やアパレル企業も同様の効果を認識しています。サステナビリティをアピールする広告や、社会的正義に関連する寄付を行うことで売上が伸びているのです。

通信会社も同様でしょうか？

消費者が通信会社を選ぶ際に見るのは価格だけであるという俗説があります。実際の消費者の選択はそれよりもっと複雑です。消費者は通信のスピード（送信と受信の両方）、データの使用可能量、音声の質、カバー範囲、通信機器、バンドル契約、そして 5G といった新ネットワーク技術も考慮し

ます。しかし、ESG に関する事柄はこれまでのところ通信会社を選ぶ際に考慮する事項の中に入ってきてはいません。

このことはデロイトが 2010 年から行っている世界移動通信消費者調査・デジタル消費者トレンド調査からも分かります。調査対象の数字は毎年変わるものの、[2020 年にデロイトが調査したのは 16 カ国 39,000 人の消費者です](#)。私自身、カナダや他の国の計 50 の通信キャリアとコミュニケーションを取っています。過去数年のうちに、米州、アジア、欧州、中東、アフリカ、そしてインド洋の真ん中にある島国（モーリシャスのこと）の通信会社とミーティングを行いました。これらのミーティングのほぼ全てにおいて、私達は通信速度、カバレージ、テレビ、5G などについて話し合いました。

ところが、これらの通信会社が市場シェアを獲得したり解約率を減らしたりするのにサステナビリティやダイバーシティやインクルージョンがどのように役立つのかを話し合ったことはただの一度もありません。消費者が移動通信プロバイダーを選ぶ際に重要と考える事項は多岐にわたりますが、少なくとも今のところは、ESG 要因はそこには含まれないようです。

誤解のないように言っておくと、私が対話した全ての通信会社はミーティングでサステナビリティについて言及しています。つまり、全ての固定・移動通信網やデータセンターはエネルギーを消費するわけで、通信会社にとってエネルギー消費を減らすことは地球環境に良いだけでなく、彼らの利益水準に直接的に影響します。同様に、彼らの多くがダイバーシティ、特に IT 分野における女性の活躍について真剣に考えています。しかしここでも、ダイバーシティは売上を伸ばす手段というよりは社内における検討事項の一つという位置づけです。

しかし、仮に道義的に正しいことをするという枠を超えて善き会社であったとしても契約者を増やすのに繋がらないとしたら、他に何ができるのでしょうか。

カーレン・ヒルセン氏： 実のところ、ESG が消費者にとってだけでなく、企業が人材を惹き付けつなぎ止めるためにも今後一層重要になっていくと考えています。当社テレノア社はそれを感じています。社会的責任を考慮したビジネスは、企業の顧客、パートナー、そして社員と信頼を築くためのまさに土台です。

そして私は、ESG は消費者にとって彼らが思っている以上に重要であると考えており、この点でダンカン氏と意見を異にします。私たちはウェブサイトや店舗においてサステナビリティについて（詳細に）語っていますし、ESG 実績評価を年次の開示資料で詳説しています。

スウェーデンの消費者は ESG についてとても気にかけており、その程度は通信会社を凌ぐほどです。ESG という意味合いで善良であることは、当社の一般消費者顧客にとって重要であり、もし善良さが損なわれれば私たちの業績を下押しするでしょう。また、当社はスウェーデンにおける法人向け通信会社でも最大手の一角であり、私は毎年顧客企業の多数の経営層の方々とお会いしています。そして商談においてサステナビリティに関する話題が出ないことはありません。ですから、私はテレノア・スウェーデン社が[2019 年スウェーデン BtoB サステナブル・ブランド指数](#)におけるトップの通信会社となったことを誇りに思っています！環境に配慮することは、個人顧客・法人顧客両方の獲得に役立つのです。

世界の移動通信業者の業界団体である [GSMA](#) も ESG イシューを真剣に受け止めており、「通信業者の持続可能性への取り組み（Connectivity for Good）」においてはモバイル技術を使ったグリーン社会への移行を目標にしています。また「モバ

イル技術における女性のインクルージョン (Connected Women)」というイニシアチブも立ち上げています。この二つの例以外にも様々な取り組みが行われています。

2. 善き会社であることは投資家の投資対象となるための投資である

あれは 1994 年のことでした。私はカナダの三つの教会組織の年金を運用する顧客のポートフォリオマネージャーになりました。この運用では「倫理的な」投資方針を要求されました。つまり、タバコ、アルコール飲料、そして武器を製造している企業に投資することはできませんでした。しかしそれ以外で投資対象を制約されることはありませんでした。

当時の私は性別多様性を考慮した銘柄選択など試みさえしませんでした。なぜなら、フォーチュン 500 の企業における [1995 年時点の女性 CEO の比率は 0.0%](#) というどうしようもない数字で、良い企業と悪い企業を峻別できるサステナビリティスクリーニングは存在しませんでした。

それから 26 年後の今、ESG への準拠は投資を行ううえでの新たな前提条件となりました。デロイトは 2020 年 2 月のレポートで、[米国における ESG 投資の資産額](#)は非 ESG 投資の資産額の 3 倍の速さで伸び、2025 年までに機関投資家によって運用される全資産額の半分を占めるだろうと予想しています。

2020 年 12 月、ナスダックは取締役役に最低一人の女性と最低一人のマイノリティーもしくは LGBTQ+ を含めない企業は上場廃止するという [提案を議論しました](#)。北欧諸国はこの潮流の先駆者で、ノルウェーは 2008 年には企業取締役の最低 40% を女性で構成するという法律を施行しました。そして [フランスとイタリア両国](#)は同様のステップを踏んでいます。性別多様性を必須要件に定める流れは取締役会のみならず上級管理職にも及んで

います。ドイツでは特定の上場企業の上級管理職の最低 30% を女性にすることを求める [法律が承認されました](#)。

こうした潮流は何年にもわたって進行してきたものですが、「[2020 年、ESG 投資が花開いた \(ESG investing came of age in 2020\)](#)」によると、ESG 債券の価値は約 5000 億円に達し、ESG 格付けの高い株式はほぼ全ての月においてアウトパフォームしました。投資家は善いことを行うことで利益を得ているのです。

[2020 年には](#) ESG ミューチュアルファンドの残高は前年から 50% 増の 1.7 兆ドルに達し、運用に ESG をインテグレートする方針を掲げる企業の運用資産残高は合計で 100 兆ドルとなりました。

こうした現象はフォーチュン 500 企業どころか上場企業にもとどまるものではありません。私の妻である [バーバラ・スチュワート \(Barbara Stewart\)](#) は女性と金融に関する研究の第一人者で、北米のプライベートエクイティやベンチャーキャピタル企業のアドバイザーも務めています。彼女は世界各国を対象とした最近の研究の中で、女性は自分自身に関わる事象に投資しやすいということ、とりわけサステナビリティ、ダイバーシティ、インクルージョンに関わる事柄は優先度が高いことを発見しました。[男性と比べ、女性は ESG の視点から投資をする傾向が強く、女性のアドバイザーは ESG を推奨する傾向が強いのです。そして ESG ポートフォリオマネージャーや ESG 関連の専門家は女性であることが多く、最近の ESG 研究会の構成員は全て女性であるほどです。](#)

バーバラが助言を行う企業は、既存のすべての投資だけでなく今後の新規の投資についても ESG 要因を報告するよう動いています。ここに至るまで経てきた道のりは平坦ではありませんでした。バーバラは北米の投資カンファレンスにおいて北欧の ESG コンサルタントや専門家とともにプレゼンテーションを行いました。この内容は [ブログ](#)

「ESG の重要性について（原題：ESG Matters）」 にまとめられています。

ほとんどすべての水準において、投資を受けたい、あるいは株式を市場で取引されたいと願う企業は ESG イシューの報告や、一定の目標の達成までも求められるようになっていくようです。目標の中にはクォータ制もあり、これは努力義務の場合もありますが、達成が必須の義務として定めることがますます増えているようです。しかもこれらは最低要件です。

ヒルセン氏：テレノア・スウェーデン社は、オスロ証券取引所に株式が上場され、また米国市場で米国預託証券（ADR）も取引されているテレノアグループの一員です。私たちには数百の機関投資家の株主がおり、彼らのほとんどは ESG イシューを気にかけています。実のところ、私たちの株式の約三分の一は ESG 投資家により保有されています。

テレノアが 2021 年の ESG スコアにおいて世界の通信サービス企業のトップ四分の一に入ったことを誇らしく思います。将来的には ESG パフォーマンスを一層向上させていきたいと思っています。テレノアはサステナビリティについて独立に監査された実績報告を発表しています。

私たちはつい最近こうしたことを始めたわけではなく、2011 年から毎年行っています。私たちの取締役会と経営管理メンバーの両方で女性が 40% を占めます。スウェーデンの私たちの経営管理チームでは、男性が三人、女性が四人、国籍の異なるメンバーが四人います。

投資家の観点から言うと、ESG にコミットしない企業は投資対象としてほとんどの投資会社から受け入れられなくなっていくだろうという意味で分岐点に差し掛かっていると思います。そして ESG に優れる企業は投資家にとってより魅力がありリスクが低いとみなされ、より多くの投資家から保

有されることとなり、したがって株主に優れたリターンをもたらすでしょう。

3. 善い企業であれば人材争奪戦を勝ち抜くことができるだろう

2019 年時点で、適した人材を見つけるのに苦労している米国の経営者の比率は 69%と、2010 年の 14%から上昇しました。コーン・フェリーの 2018 年のレポートでは、適した人材の不足によって 2030 年までに充足されない求人は 8500 万件、それによる逸失利益は 8.5 兆ドルに達すると推計しています。これはテクノロジー、メディア、そして通信（TMT）業界にも当てはまります。レポートによれば、TMT 業界における人材不足は 430 万人に拡大し、これにより実現されなくなるビジネスは約 4500 億ドルに達するでしょう。

私が話をしたすべての通信企業は人材不足を迫りくる危機ととらえています。彼らは今日でも多くの素晴らしい人材を抱えています。しかしそうした人材の多くは高齢で定年に近づいている、もしくは保有するスキルが 10 年前に採用された際には十分であったけれども 2020 年の今ではやや陳腐化してしまっています。私が話した企業の方々は皆、データサイエンティスト、機械学習の専門家、モバイル端末に通じた人材、ユーザーの利用実感をよく理解する人材を数千人単位で必要としていると言います。彼らが採用する必要のある人材は主に 20 歳から 35 歳で、したがって現在ではミレニアル世代、今後 10 年間では Z 世代に該当することも理解しています。

2019 年に行われた調査によると、ミレニアル世代のおよそ半数（47%）が働く場所を選ぶ際に多様性を優先事項の一つとしています。この数字は Z 世代ではさらに高くなります。2020 年の調査によると、Z 世代の調査参加者のうち 83%が「働く会社を選ぶにあたって企業が多様性とインクルージョンにコミットしていることが重要」と回答しています。

サステナビリティも同様に重要視されています。[ミレニアル世代の 70%](#)がサステナビリティを優先する会社で働きたいと考えており、75%は環境意識の高い企業で働けるなら給料が下がることも喜んで受け入れると回答しています。[Z 世代を対象とした調査でも同様の結果が出ています](#)：

- 調査回答者の半数近くが持続可能な事業を実践している企業でしか働きたくないと述べています
- サステナビリティは従業員と対話するにあたって将来的にとりわけ重要になるだろうと 56%が回答しています
- もし自分が働く会社が持続可能な事業を行わなくなったら転職を考えるだろうと 40%が回答しています

TMT 企業はこれらを全て理解しています。[デロイトによる 2020 年カナダ高成長テクノロジー企業 50 社 CEO 調査](#)によると、インクルージョンを実践した労働環境を作ることは成功の原動力のトップ 3 に含まれるとの考え方に 86%の回答者が同意しました。この数字はわずか 1 年前の調査結果から 6%ポイント増加していました。

ヒルセン氏：調査結果の数字は私の個人的な経験とも整合的です。私たちは善いことを実践「したい」と考えています。なぜならそれがテレノアにおける私たちの在り方だからです。しかしながら、私たちはまた善いことを実行「しなければなりません」。なぜならそれは顧客、パートナー、そして従業員にとって重要だからです。

多様性がイノベーションの原動力となること、そして特に通信会社においてはイノベーションが企業を進歩させることは多くの研究から証明されています。財務および非財務の両方の観点から持続可能であるためには、私たちがテレノアで行うことの全てにおいてダイバーシティとインクルージョンが極めて重要となります。私個人では、ダイ

バーシティとインクルージョンが私たちのビジネスの手法に確実に組み込まれるように目を光らせています。たとえば、リーダーを任命する際に彼らが異なる背景、経験、そして性格を持った人たちから構成されているかどうかを常に見ています。また当社で働く人たちが心理的に安全を感じられるかどうかも見えています。そうすることで社員がベストのパフォーマンスを発揮できるのですから。

持続可能であり、多様性を尊重し、そしてインクルーシブであることは「正しい」ことであるとも指摘しておきたいと思います。ESG 目標を取り入れることが、顧客を獲得すること、投資家を惹きつけること、トップ人材を採用し繋ぎ止めること、そしてイノベーションを促進するのに役立ち、加えて善いことを実践できる、なんと素晴らしいことでしょう。

私は実のところ将来をとっても楽観的に見えています。善き価値観がビジネスの成功を伴うことをより多くの人々が認めるようになるでしょうから。

この投稿が気に入られたら [Enterprising Investor](#) のご購読をお忘れなく。

(翻訳者：西村 直哉、CFA)

英文オリジナル記事はこちら：

<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2021/03/17/corporate-sustainability-three-reasons-why-its-even-better-than-you-think/>

注) 当記事は CFA 協会 (CFA Institute) のブログ記事を日本 CFA 協会が翻訳したものです。日本語版および英語版で内容に相違が生じている場合には、英語版の内容が優先します。記事内容は執筆者の個人的見解であり、投資助言を意図するものではありません。また、必ずしも CFA 協会または執筆者の雇用者の見方を反映しているわけではありません。