



野畑証券ガバナンス研修 (ガバナンスと経営戦略の策定Ⅱ)

2021年2月25日(木)

基礎知識：ESGとSDGsの違い

国連の主導で出来たもの・行動規範

◎ESG

: 企業や投資家の広義の長期目標

◎SDGs

: 国連・政府・市民団体の最終目標

広義の ESG 概念の中に、SDGs を包含

PRI＝国連責任投資原則（造語）

Principles for Responsible Investment

◎2006年アナン国連事務総長提唱

◎持続可能なグローバル金融システムの達成を目指し、

ガイドラインとして機関投資家に投資責任原則を定めたもの。

6投資責任原則

◎世界共通のガイドライン(6投資責任原則)として設定

◎機関投資家に対して意思決定プロセスに

ESG課題を受託者責任の範囲内で反映させるべきとする。

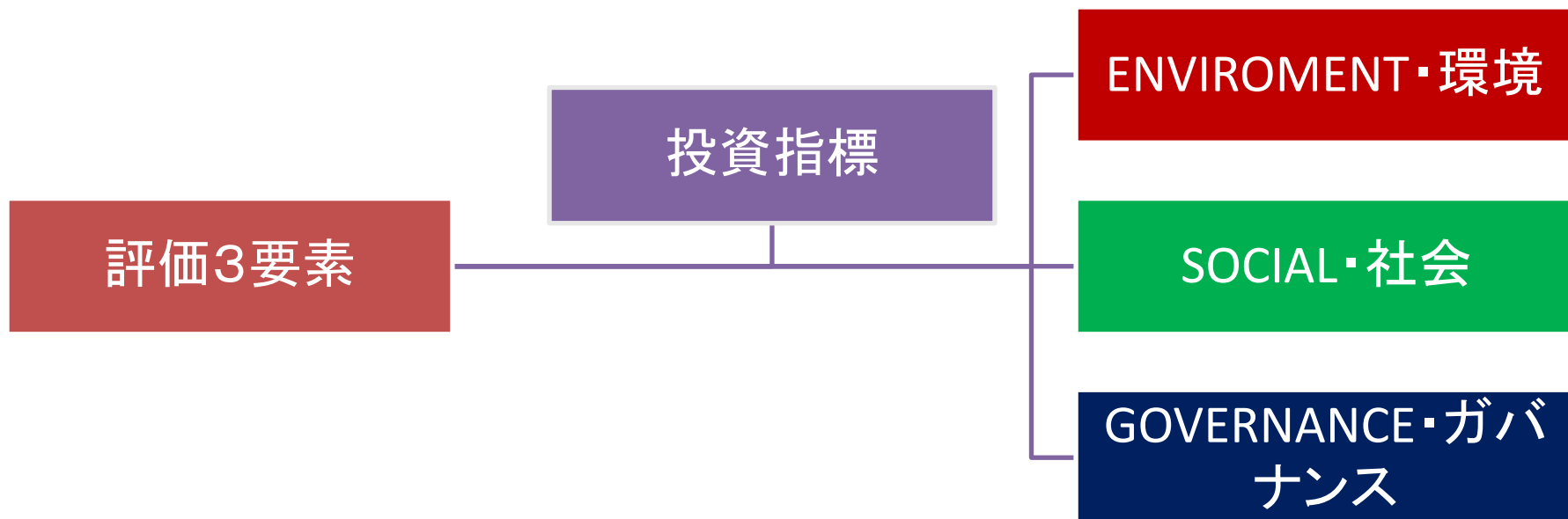
◎ESGは、PRIの検討・成文化の過程で生起

6 投資責任原則の内訳

1. 投資分析と意思決定のプロセスにESG課題を
組み込み
2. 活動的な所有者となり、所有方針と所有習慣に ESG
問題を組み入れ
3. 投資対象企業に対してESG課題についての 適切な
開示
4. 資産運用業界において本原則が受け入れられ、実
行に移されるよう働きかけを行う
5. 本原則を実行する際の効果を高めるために、協働
6. 本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関し
報告

ESG＝環境・社会・ガバナンス (企業統治)

◎企業が持続的に成長できるか否かを判断する、主に投資(ESG投資)における指標



3指標

1. 「environment」

: 環境への配慮・地球環境の問題に対する取り組み

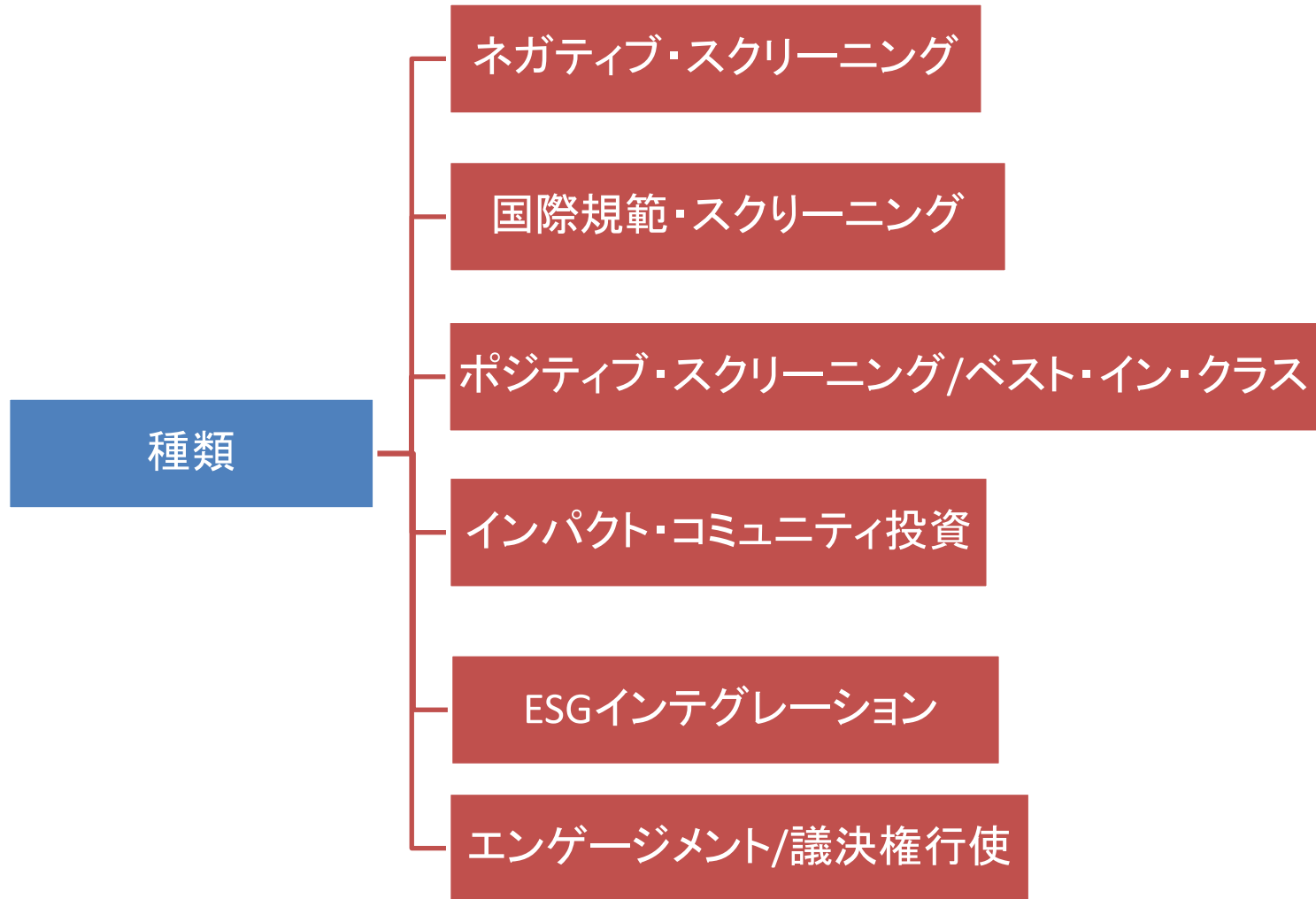
2. 「social」

: 社会的な課題の解決に向けた取り組み

3. 「governance」

: 顧客・株主・従業員といったステークホルダーに対するCSR(企業の社会的責任)のあり方

ESG投資の種類



なぜESGを重視するのか

◎ESGの諸要素は、それ自体利益に直結するものではない

◎しかし、ESGに十分に配慮して事業活動を推進している企業は、長期的に持続的に成長・発展してゆくことが期待できると看做すことが可能

◎そこで、ESGは、**リスクの少ない安定した投資先企業を見分ける手掛かり(指標)**として利用する。

SDGs・持続的な開発目標

Sustainable Development Goals

◎2015年、国連サミットで採択

- 地球環境・社会経済システムの持続可能性(EDG)を高めるべく、
- 世界共通の2030年までに達成するという17のゴールと169のターゲットを策定

SDGsの目標

GOAL・17



最終目標



大きな目標

TARGET・169



短期目標



小さな目標

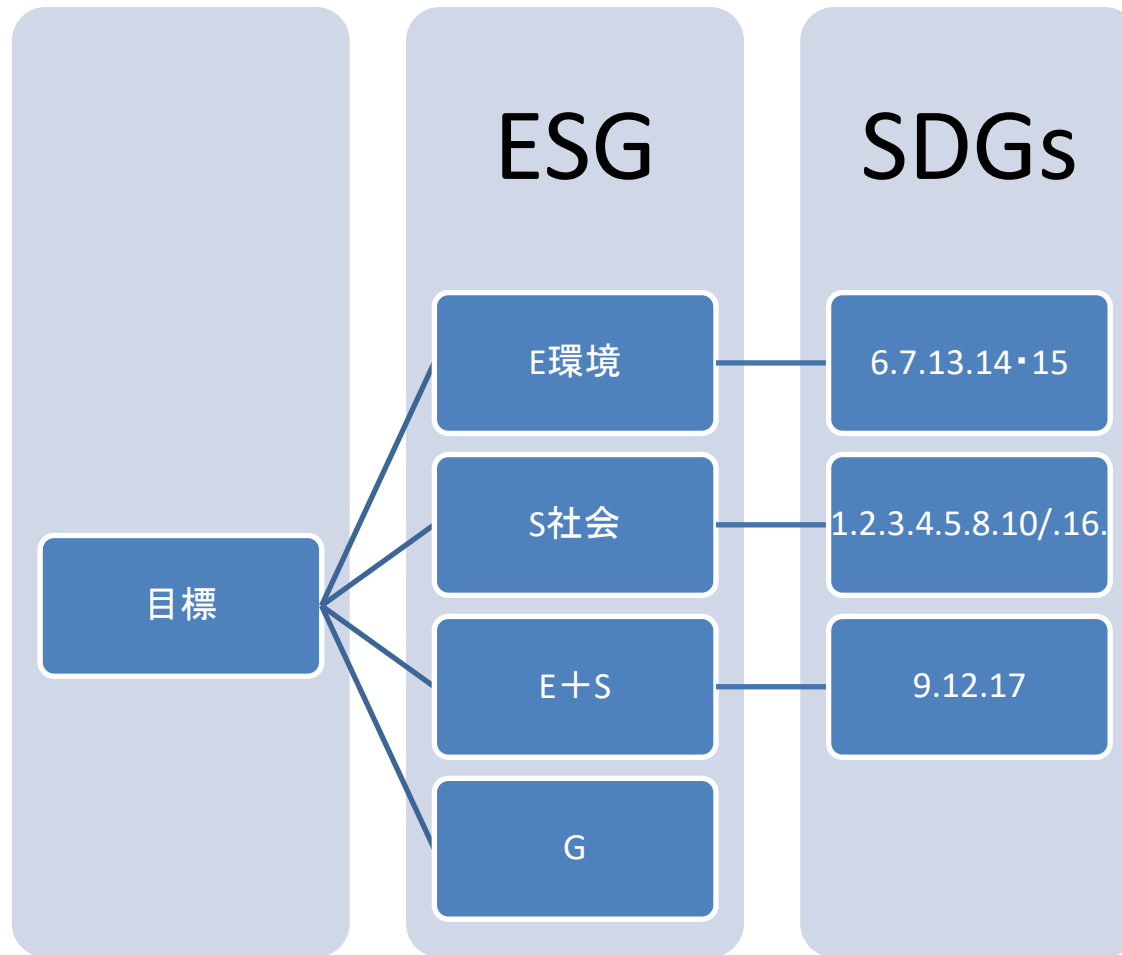
SDGsの最終目標

「誰一人取り残さない、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現を目指す」

全ての国による行動、社会・経済・環境への取組みは不可欠であり、統合的に取り組む必要がある。

しかし、「企業の持続可能性」のために定められた目標ではないことから、企業統治（Governance）の改善に直接言及したゴールは存在しない点が特徴

ESGとSDGsの対応関係



E(環境)評価

(7)エネルギー



(13)気候変動



(6)水・衛生



(14)海洋資源



(15)陸上資源



E・S両評価

(9)イノベーション



(12)生産・消費



(17)実施手段



S(社会)評価

(1)貧困



(2)飢餓



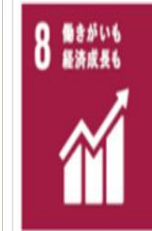
(3)保健



(5)ジェンダー



(8)成長・雇用



(10)不平等



(4)教育

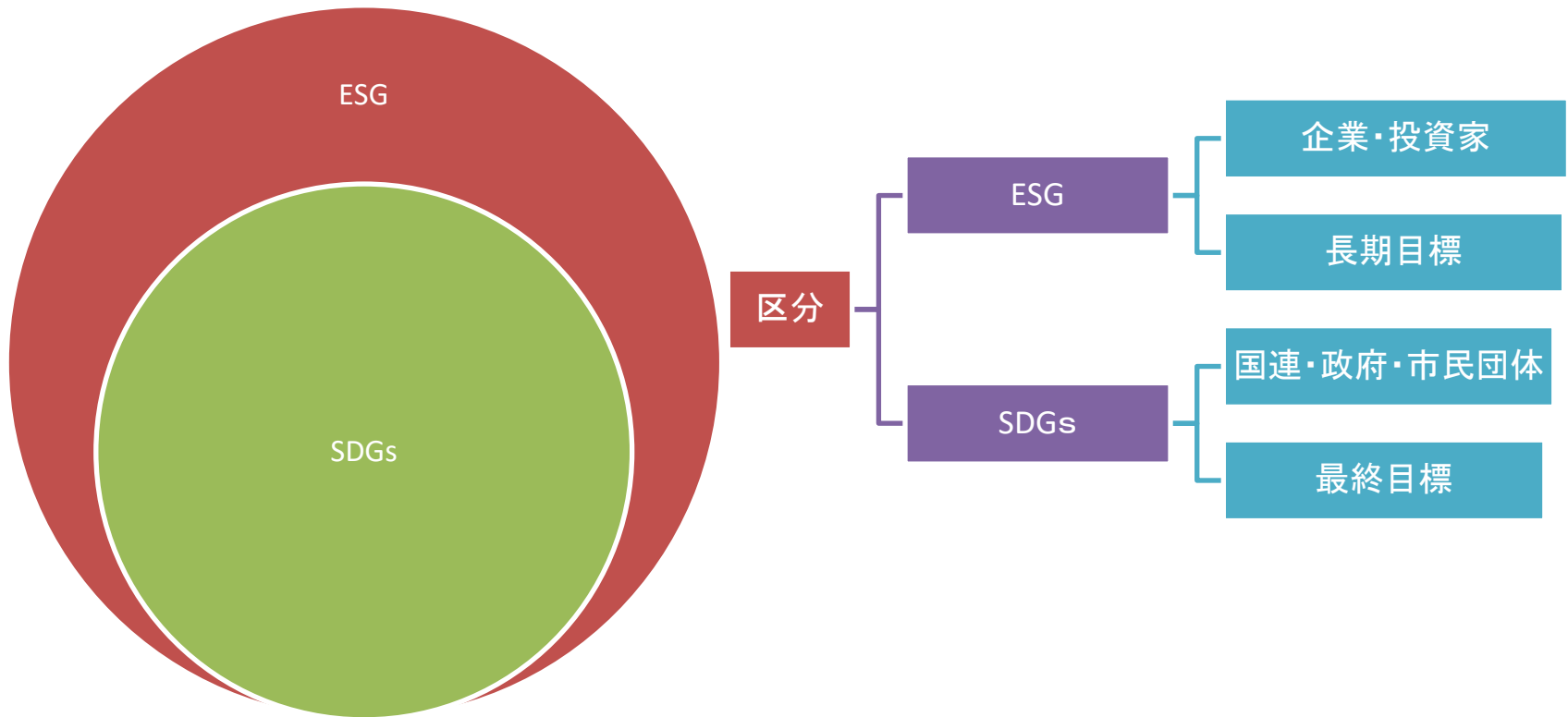


(11)都市

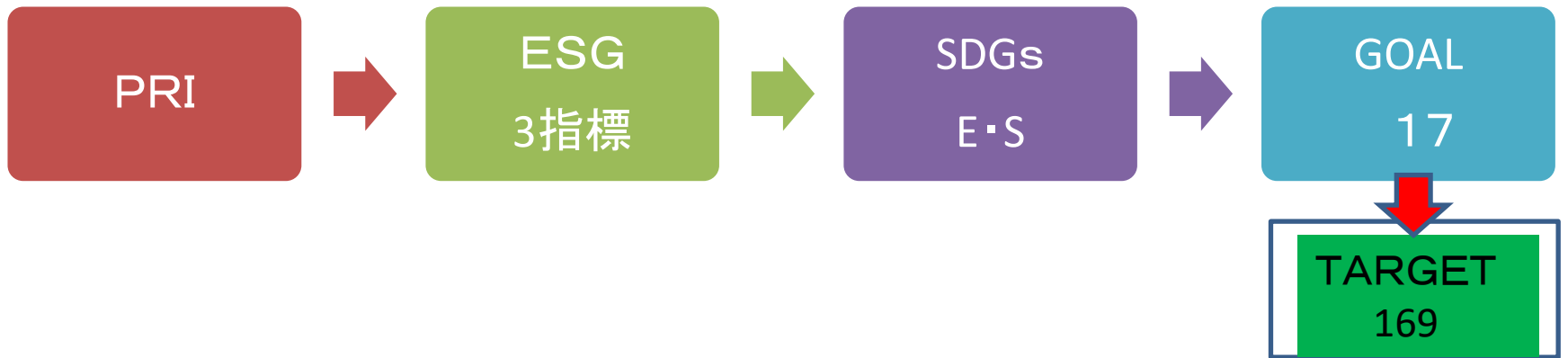


(16)平和

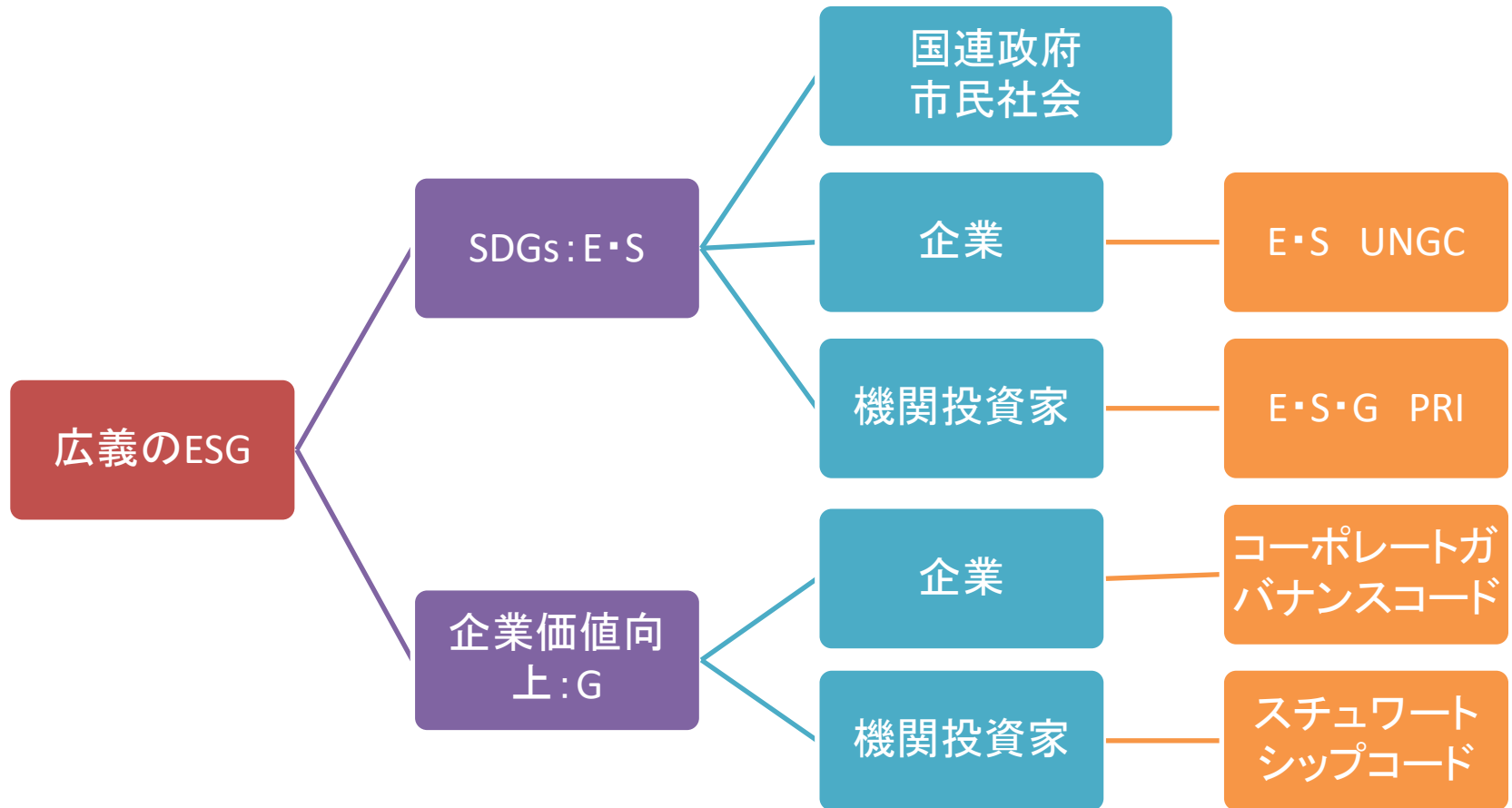




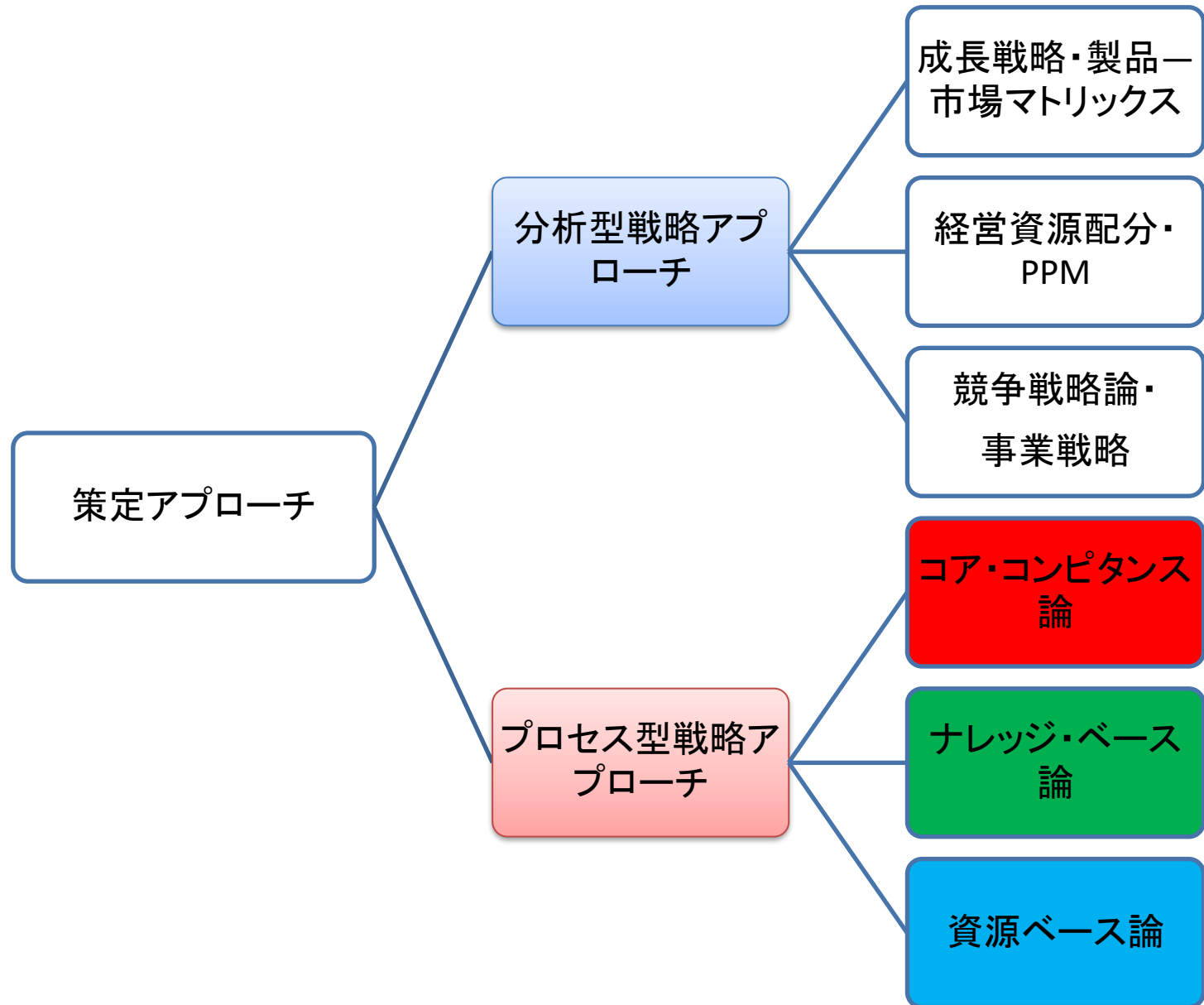
関連図



まとめ



経営戦略論の策定アプローチ



プロセス型戦略アプローチの代表的な戦略論

①コア・コンピタンス論

コア・コンピタンス (Core Competence) とは,

①企業が独占にもつスキルや技術, 知識の集合体であり,

②競合他社を圧倒するような中核的な競争能力のこと

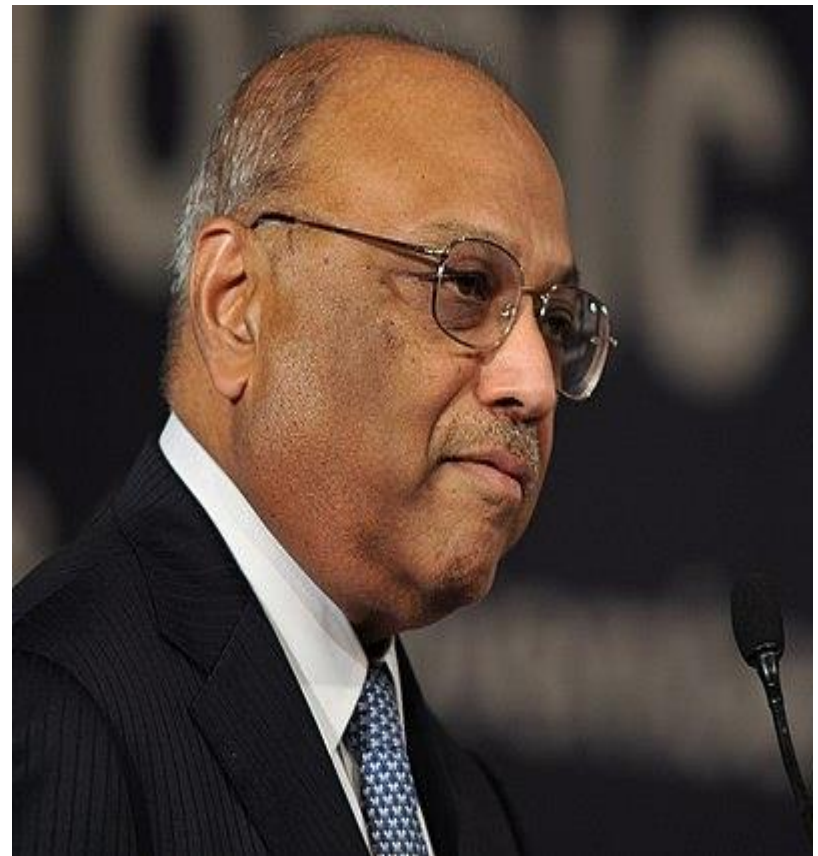
コア・コンピタンス論者

Hamel. G & Prahalad. C. K.)

ゲイリー・ハメル(1954生)



プラハラード(1941-20210)



○コア・コンピダンスは

①組織内の集団的な学習から生まれ、

②それを獲得・蓄積—発展させることが

⇒持続的競争優位の源泉となる、とされる。

コア・コンピタンスを作り出す3条件 自社能力

1. 顧客に対する利益寄与能力
2. 競合他社への模倣困難な能力
3. 複数の商品・市場にアクセス可能な能力

コア・コンピタンスを有する企業

実際に高い業績を継続的に挙げている企業

(ソニー) 小型化技術

(アップル・コンピュータ)

人間的に扱いやすい機器を生み出す技術
機能(ナイキ)

デザインを融合させたブランドの構築力,
(オリンパス)

使いやすい高性能の医療用カメラ

同②ナレッジ・マネジメント

○ナレッジ・マネジメント(Knowledge Management)とは,

- ①組織がもつ知的資産(ナレッジ)を共有化し,
- ②さらに高めていくことで, 企業の競争力を高めようとする考え方

ナレッジ・マネジメント論者

マイケル・ポランニー

(Michael Polanyi 1891年 - 1976年)



ハンガリー出身のユダヤ系ハンガリー人物理化学者・社会科学者・科学哲学者

暗黙知・層の理論・創発・境界条件と境界制御・諸細目の統合と包括的全体、等の概念を1950年代に提示

○「ナレッジ」とは

- ①単に「どれだけ多く知っているか」という量的な概念ではなく,
- ②技術やノウハウ, 問題解決や意思決定のパターンなどを含めたもので, ‘知恵’に近い概念

野中郁次郎のSECIモデル

○ナレッジには①「形式知」の次元と②「暗黙知」の次元がある。

①形式知とは、ことばや文章で表現できるレベルの理性的な知識のこと

マニュアル 標準化

②暗黙知とは、言葉では表現できないレベルの身体的な知識のこと

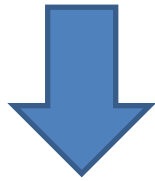
経験 勘

○「SECIモデル」とは
組織において、

①形式知と暗黙知が循環して

②新たなナレッジを生み出す

⇒4つのダイナミックな知識変換のプロセスを
いう。



①「共同化」(Socialization)

②「表出化」(Externalization)

③「連結化」(Combination)

④「内面化」(Internalization)

集団や組織の共有の知識(形式知)となる

SECIモデルの説明

①共同化(Socialization)

社内外から暗黙知を獲得し、蓄積や伝授を行うプロセス

②表出化(Externalization)

暗黙知をことばやマニュアルなどの形で形式知化するプロセス

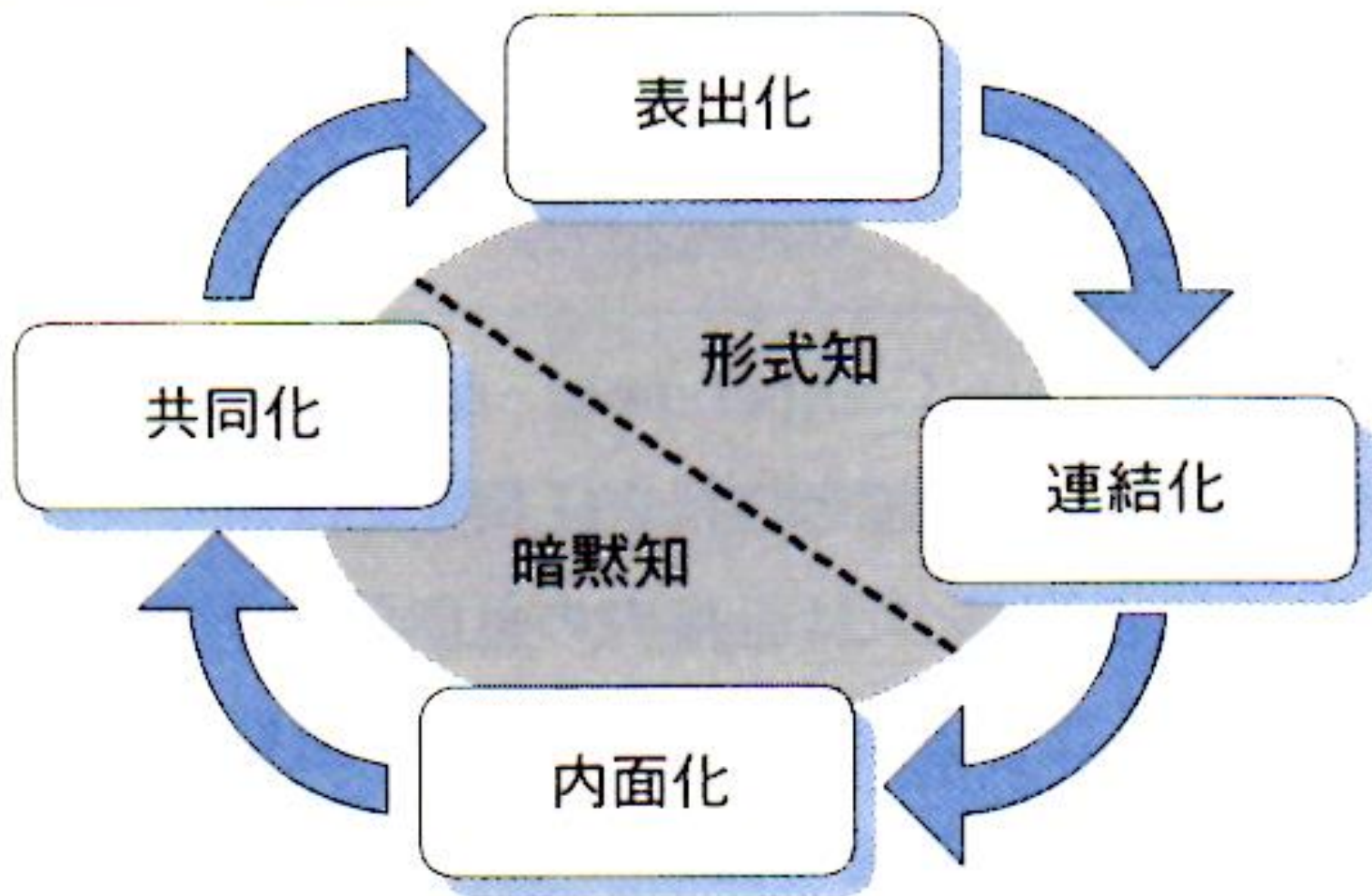
③連結化[Combination]:

形式知となったナレッジを伝達・普及させ、さまざまな技術、ノウハウ、知恵などを組み合わせるプロセス

④内面化(Internalization):

実践的な行動の試行錯誤を通じて形式知を学習し、暗黙知として個人や組織の内部に浸透させるプロセス

知識変換の SECI モデル (ナレッジ・マネジメント)



③資源ベース論 (RBV : Resource-Based View)

○ポーターの競争戦略論

＝「競争優位の源泉が市場における自社のポジショニングにある」とするに對して、

○バーニー(Barney, J. B.)の資源ベース論

＝「企業がもつ資源 (Resource)こそが競争優位の源泉となる」という主張

資源ベース論者

ジェイ・B・バーニー (Jay B. Barney、1954-)



アメリカ合衆国の経営学教授

経営戦略論の分野で経営資源に基づく競争優位性の理論(リソース・ベースド・ビュー)に貢献

VRIO分析(価値、希少性、模倣可能性、組織)として知られる

1991年のバーニー教授の論文

VRIO分析・簡単なフレームワーク

- ◎価値はあるが、希少性がない経営資源は競争的均衡となる。
- ◎価値があり、希少性がある経営資源は一時的な競争優位性となる。
- ◎価値、希少性があり、模倣するのに高くつく経営資源は持続的な競争優位性となる。

組織はこの理論の調整係数としての役割を果たして、競争的均衡の企業が経営資源から高いレベルの業績を得られるようにしたり、潜在的に高い業績が見込まれるリーダー企業が組織のまとまりが悪いため、その業績を失わせたりする。

資源ベース論の資源の条件

○すべての経営資源が競争優位の源泉となるわけではなく、

①価値(Value)を創出する

②希少性(Rarity)が高い

③模倣可能(Imitability)が低い

という条件を満たし、

それをうまく組織化する(Organize)ことが競争優位の確率に繋がる。

○また、資源ベース論では、
1つひとつの資源の存在よりも、

資源どうしの組合せが相乗的に生
み出す能力・ケイパビリティ
(Capability)こそが、持続的競争優位
の源泉になる。

経営環境の分析 (FOCUS)

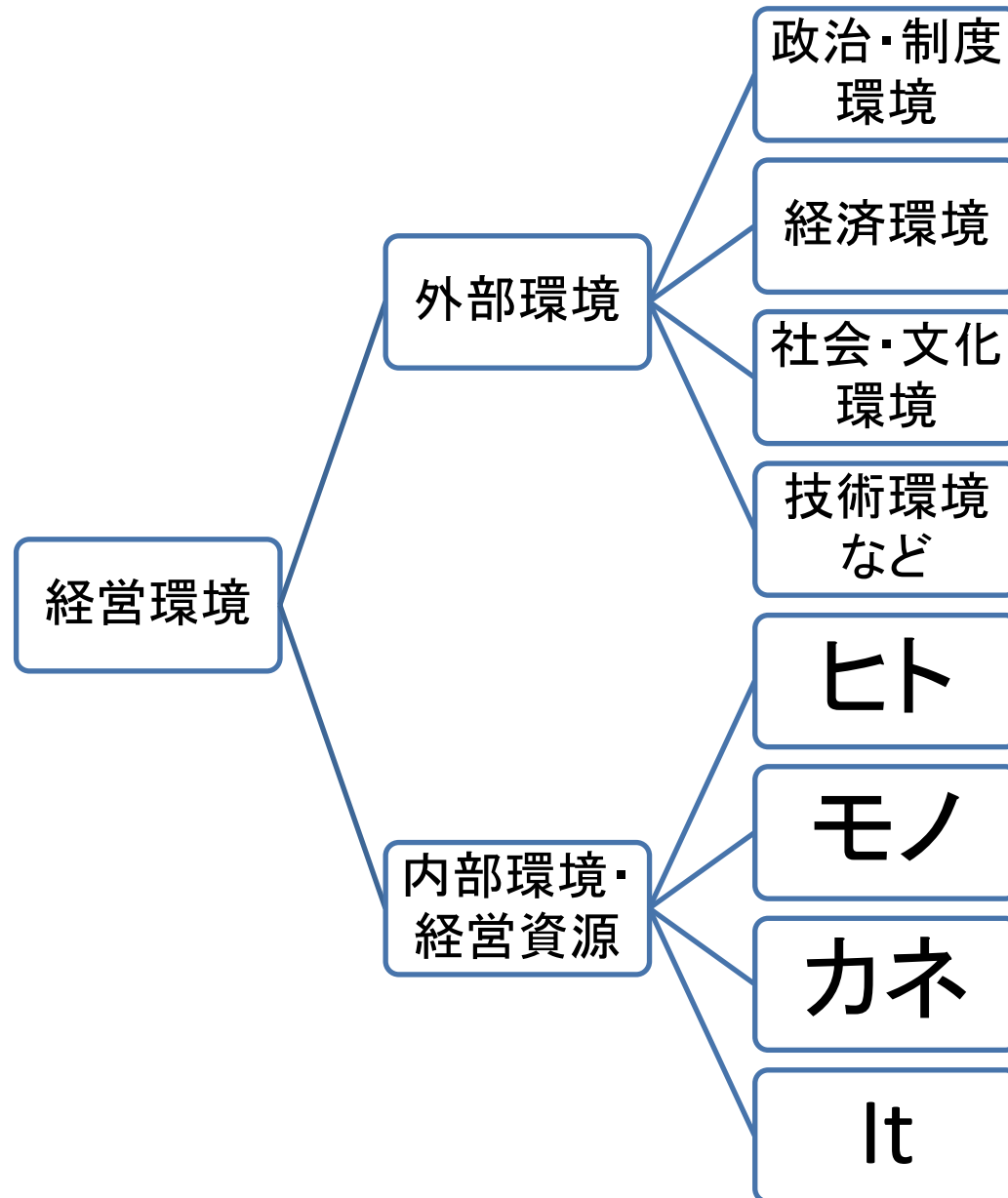
○経営戦略を策定するには、まず経営環境の現状や今後の変化について分析する必要がある。

○外部環境は、政治・制度的環境、経済的環境、社会・文化的環境、技術的環境などからなる。

○自社能力は、ヒト・モノ・カネにIT情報的資源を加えた4つの経営資源の要素及び、それらの組み合わせから生まれる。

○自社能力の強みと弱み及び、外部環境の機会と脅威を整理し、戦略の方向性を見いだす手法として、SWOT分析がある。

経営環境の構成要素



(参考) BITCOINの価格

