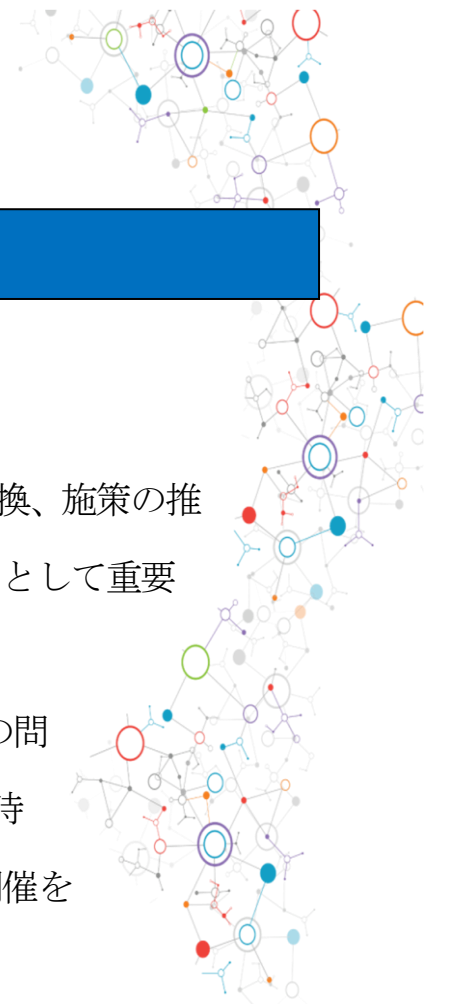


日本環境倶楽部 サステナビリティ経営研究会 平成 27 年度活動概要



(1) 本研究会の概要

1. 新たな研究会の検討について

日本環境倶楽部は1994年に「環境技術研究会」として発足して20年を経た。

この間産業界、官庁、学会、企業等とのネットワーク構築による情報の共有と意見交換、施策の推進などを行い、持続可能な社会の構築に向け、会員企業の取組推進のプラットフォームとして重要な役割を担った。

今回、日本環境倶楽部の新たな20年に向けた施策取組みとして、環境・経済・社会の問題を統合的に調査、検討する会員企業や有識者等の参加を得る研究会を組織し、新たな時代の環境の変化に対応した豊かで快適な社会の実現を目指す羅針盤づくりの研究会の開催を企画した。

2. 平成 27 年度の研究会について

(2) サステナビリティ経営研究会の概要

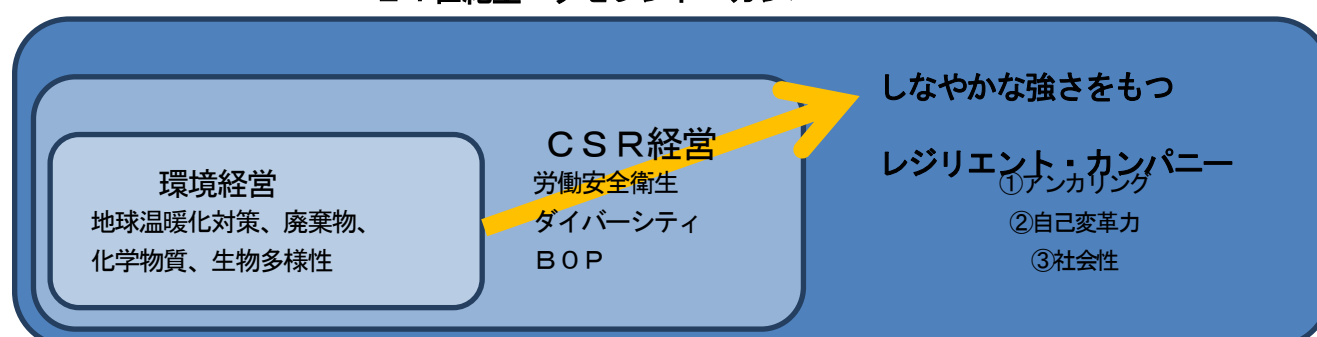
①**本研究会の狙い** 研究会テーマは環境・CSR関連の課題とし、現在の組織の悩みを抱えている会員や一般への支援を行うものとする。平成27年度は、環境やCSR関連の課題を包含したしなやかな強さをもつ21世紀型エクセレント・カンパニーの条件を研究する。

②**研究会の名称** 日本環境倶楽部 20周年記念 サステナビリティ経営研究会

「レジリエント・カンパニー ～環境・CSRを超えた経営の新たな構築に向けて～」

今回の講師のピーダーセン氏は、レジリエント・カンパニーを「危機に直面したときの回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応し、そのストレスや不確実性の中から、次なる発展のきっかけを見出し、社会全体のきっかけを見出し、社会全体の健全な営みに資する行動をとるしなやかな強さをもつ企業」と定義している。

21世紀型エクセレント・カンパニー



又、講師にお迎えしたピーダーセン氏は、「CSR経営は、社会の大きな変化に対するレジリエンスを高めている一面もあるが、

①ポジティブ思考を忘れてしまうケースが多い

②働き手（社員）のモチベーションの重要性を軽視している場合が多々ある
③組織としての創造性や革新力と直結していない時が多すぎる
など、逆説的にもレジリエンスを引き下げていることも少なくない」と指摘している。

③ 研究会の構成 研究会は、公開講演会と研究会により構成する。

- ・ 公開講演会は6月2日の日本環境倶楽部総会と、12月公開講演会の2回を実施する。
- ・ 研究会は「最低実行社数」を「5社」、運営上1社3名程度までとする。

平成27年度に4回の開催とし、時期は9月、11月、1月、3月を予定した。

④参加企業 環境・CSR関連の業務に携わっている日本環境倶楽部の企業会員を含む企業もしくは研究組織等。対象者は企業、団体、研究組織等で環境・CSRおよび経営企画関連の業務に携わっている管理職や主任クラスの方。最終的には6社の企業が参加となった。

⑤特別講演会 日本環境倶楽部 総会にて20周年の記念を兼ねて特別講演会を行った。

「レジリエント・カンパニー ～環境・CSRを超えた経営の新たな構築に向けて～」

- ・ 日 時： 2015年6月2日(火)
- ・ 主 催： 日本環境倶楽部 サステナビリティ経営研究会
- ・ 場 所： 株式会社NTT データ本社 豊洲センタービル
- ・ 参加費： 日本環境倶楽部会員、無料、一般3,000円(税込、当日支払い)
- ・ 定 員： 50名 申し込み先着順。満席になり次第、締切とする。
- ・ アジェンダ：
 1. レジリエンスと企業経営を考える 21世紀型エクセレント・カンパニーの条件
 2. 「レジリエント・カンパニー」、3つの条件と7つの行動
 3. ダノン、タタグループ、ホールフーズマーケット、HCLテクノロジーズ、ワールドプール、P&G、IBM、ナイキ、GEなどグローバル企業の実例に学ぶ
 4. 耐性、適応力、貢献力に満ちた企業への変革のために

○講師：ピーター D. ピーダーセン氏

講師：ピーター D. ピーダーセン氏



1967年デンマーク生まれ、日本在住24年。
コペンハーゲン大学文化人類学部卒業。
株式会社イースクエア共同創業者。
リーダーシップ・アカデミー「TAGL」代表。
日本を代表する大手企業の事業・環境・CSR戦略、コミュニケーション・マーケティング調査、人材育成などに携わる。
2015年1月1日、東洋経済新報社より「レジリエント・カンパニー」を刊行。なお、今回はピーターセン氏の主幹するリーダーシップ・アカデミー「TAGL」のご後援も得る。

⑥サステナビリティ研究会の開催スケジュール

研究会による各参加企業の課題の共有とその解決への意見交換を目的として開催した。特に途中でのピーターセン氏の研究会関連の公開講演会を組み入れて、各社のレジリエント・カンパニーのあるべき姿の理解を促進した。5回にわたる研究会のあらまはは以下のようなものである。

日 時	活動の内容
2015.06	日本環境倶楽部 総会 特別公開講演会 レジリエント・カンパニー ～環境・CSR を超えた経営の新たな構築に向けて～ 講師：ピーター D. ピーターセン氏
2015.09	第1回 講師ピーターセン氏との研究会開催 (メンバーによるテーマ選定とWG編成、課題の洗出し)
2015.11	第2回 講師ピーターセン氏との研究会開催 (研究会メンバーの現在の環境・CSR 取組みとレジリエンス・プロフィールからの課題の発表、グループ討議)
2015.12	第3回 ピーターセン氏の研究会関連の公開講演会 (レジリエント・カンパニーの実例に学ぶ) ①「やってみなはれ」が生み出す 独自のカルチャーと行動様式 サントリーホールディングス株式会社 ②KAITEKI 経営による「3軸」でのサステナビリティ経営への挑戦 三菱ケミカルホールディングス株式会社 ③社内の革新力を飛躍させるイノベーション・メンター (Iメンター) 制度 TACL
2016.01	第4回 講師ピーターセン氏との研究会開催 (研究会メンバーの現在の環境・CSR 取組みとレジリエンス・プロフィールからの課題の発表、グループ討議)
2016.03	第5回 講師ピーターセン氏との研究会開催 (企業取組み検討案の策定、グループ研究発表、報告まとめ、次期研究会検討)

注 開催場所は参加企業の会議室を利用して開催した。

おもな開催場所：富士通 本社

〒105-7123 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター

※総会の特別公開講演会および第3回公開講演会の会場はNTT データ本社とした。

〒135-6033 東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル

(2) 講師ピーダーセン氏からのまとめ

■21 世紀型エクセレント・カンパニーに向けて

これまでの経営手法で、企業はエクセレントにもビジョナリーにもなれないどころか、競争力は低下し、人材の本来の力も引き出せない可能性がある。2030 年を見据え、地球社会で進行する 5 つの大きな潮流 —メガトレンド— は、企業に経営やマネジメントの新しい「ツール・ボックス」の検討を余儀なくしている。

- ① 人口増加、都市化、中流階級の増加により、世界経済（実態経済）の成長が続く
- ② 同時に、環境制約、社会的制約は厳しさを増す
- ③ 新しい競争相手は、多元的に多発する（市場勢力図の予測性が低下する）
- ④ 情報ツールの発達が新しいイノベーションと垣根を超えた協働を促す
- ⑤ 企業の役割・存在意義は、社内外から問われ続ける

これら 5 つの潮流にこたえつつ、操業許可を獲得し、可能な限り成長・発展していくために、企業はどのような組織体質を身に着ければよいか。日々の行動において何を目指せば、時代を先取りする経営が実現するか。表層的なイノベーションではなく、企業組織の行動原理そのものが問われる時代であるといえる。

■しなやかで強い（レジリエントな）組織を実現するアプローチ

本研究会では、複雑な事業環境に柔軟に対応し、社会の持続可能性に寄与すると同時に、自社の将来的な発展可能性を高める経営へのアプローチとして、「組織的レジリエンス」の向上に着目した。時代の対応力に優れた組織は、本研究会のテーマである「トリプル A 経営」の各側面に真剣に取り組み、その具現化のための企業行動を重ねている（トリプル A: アンカリング(Anchoring)、自己変革力(Adaptiveness)、社会性(Alignment)）。

ここにこそ、これからの時代に求められる「サステナビリティ経営」の本質があると捉えている。

「アンカリング」の向上により社内の団結力を高め、大切な利害関係者（社内外）と契約を超えた信頼関係を構築する。「自己変革力」の強化により、予測性の低い事業環境への柔軟な適応力や機動的な市場開拓力を実現する。そして、「社会性」の戦略的な追求により、自社のベクトルと社会やステークホルダーの方向感・期待とを合わせ、共存共栄できる状態をつくる。21 世紀型エクセレント・カンパニーの行動様式といえるだろう。

■日本企業に、いま、何が求められているか

まず、第一にトリプル A の観点から自社の現状を冷静かつ可能な限り客観的に俯瞰し、分析する。次に、希薄化した側面が見つかれば、戦略性と継続性をもってその強化に取り組む。アンカリングが比較的高い状態にあるのが多くの日本企業の特徴であり、行動の出発点として非常に望ましいといえる。その基盤の上に立って、社内の多くの人々が価値創造のプロセスに参画できるための自己変革力の向上と、社会・自然環境問題とのトレード・オフを解消し、反対の「トレード・オン」に転換するためのサステナビリティ戦略の実現が待ち望まれている。最後に、それらの取り組みが自社の企業価値向上にも還元されるべく、ブランド構築活動において、従来型の「性能的卓越性」に加え、「社会的卓越性」も併せて表現することが必須となろう。今回、本研究会に参加した企業 6 社が、これらの期待に先進的に応えていくことを望みたい。

■お問い合わせ

特定非営利活動法人 日本環境倶楽部

【サステナビリティ経営研究会 事務局】

170-0013 東京都豊島区東池袋 2-60-2 池袋パークハイツ 2 F

電話 03-6869-9886 E-Mail kankyou@kankyouclub.or.jp

担当 ① 日本環境倶楽部 理事 佐藤 貢

② 日本環境倶楽部 理事 朽網道徳