

真の企業価値向上 に向けて

ESG経営推進グループの新設、「NYKグループESGストーリー」の発表、ESG経営推進委員会の設立、とESG経営の本格的な推進に向けた準備を着々と進めてきた日本郵船グループ。この活動を形骸化させないために何が必要か。そのESG経営をリードする社長の長澤と、ESG経営推進委員会のアドバイザーとして招聘したゴールドマン・サックス証券(株)業務推進部長の清水氏が、今後のESG経営における課題について意見を交わしました。



Profile

代表取締役社長
社長執行役員

長澤 仁志

略歴

1980年入社、2004年LNGグループ長、2007年経営委員、2009年常務経営委員に就任。2011年に取締役就任以降はエネルギー輸送部門を担当し、2018年からは副社長経営委員として不定期専用船戦略会議議長を務める。LNG事業の上流権益、海洋事業などへの参画を牽引した。座右の銘は、「打たれても出る杭になれ」。



Profile

ゴールドマン・サックス
証券(株)

清水 大吾 氏

略歴

グローバル・マーケティング部門株式営業本部業務推進部長。2001年京都大学大学院を卒業し、日興ソロモン・スミス・バーニー証券(現シティグループ証券(株))に入社。2007年にゴールドマン・サックス証券(株)に入社し、業務推進部長としてSDGs・ESG関連を担当。座右の銘は、「明日死ぬかのように生きる。永遠に生きるかのように学べ」。

いかに腹落ちさせるか

■長澤 先日、ESG経営推進グループが、ESG経営に対する社員意識調査のアンケートを取ってくれました。2020年のアンケート結果に比べ、2021年は確実に意識が高まったことが窺える結果ではありましたが、まだ満足できる内容とは言えません。例えば、「ESGの重要性は理解できても、取り組む『時間』がない」という回答には大きな違和感を覚えました。企業で働く時間は、個人の社会活動の時間でもあります。ESG視点で事業に取り組むことは、個人の日々の生活にESG視点を取り込むことと

Dialogue



同義であり、時間があるかないかは関係ありません。

「ESGの自分ごと化」をいかに腹落ちさせるか。今、最も腐心している経営課題の一つです。清水さんに入っていたいただいたESG経営推進委員会をはじめ、ESG経営の布陣はかなり充実させることができましたが、ESG経営推進委員会のメンバーでさえ意識に差や違いがまだあると思います。一見遠回りに映るかもしれませんが、日本語、英語、中国語で作成した「NYKグループESGストーリーブック」を手に、世界中のグループ社員と対話を丁寧に積み重ねていくことが、私が思い描くESG経営への近道ではないかと考えています。

■ **清水** ESGに対して取り組む「時間」がないという発言は、まだESGを業務外のものとして認識しているということですね。ESGを業務の中にしっかりと織り込んでいけるようにするには、決して上からの押し付けではなく、社員に対する丁寧な対話というのが重要だと私も思います。

一方で「時間」というのは、ESG経営における重要なキーワードでもあります。さまざまなステークホルダーを意識し、中長期的な「時間」軸で経営判断を繰り返す経営陣は別として、日々お客さまを目の前に仕事をする現場社員は、どうしても短期的な時間軸で判断しがちです。現場社員にとってESGがどこか他人ごとのように捉えられてしまうのは、多くの企業が直面する

課題です。目の前の仕事に注力する中で、時間軸の異なるESGをどう自分ごと化してもらうか。対話以外にも具体的な仕掛けも必要なのではないでしょうか。例えば、社員に自社株を持ってもらうのも一つだと思います。

■ **長澤** 経営陣だけでなく社員にも自社株を持ってもらうことで意識改革を図る事例を見聞きしたことはあります。当社では、役員報酬制度を変更し、ESGに関連する成果を評価項目の一つに組み入れる予定です。また、社員の人事考課にも導入することも考えていきます。業務とESGは別物だという意識がかなり根強く残っているのも事実です。

■ 清水 私も自分の会社では部長という立場にあり、やはり自分の部署が社会に対し大きなインパクトを残せる組織でありたいと考えています。そのためにも、短期的な収益貢献が求められがちな証券業界においても、時間軸のマネジメントをととも強く意識しています。例えば1年、3年、5年といった時間軸ごとに収益化のめどを整理するわけです。そうすると、部内では中長期的な案件に対し、「ESG」のモノサシを持つ

さまざまな船種があり、グループを見渡せば、航空運送事業や物流事業もあります。もしかしたら、経営陣は現場を理解していない、という意見もあるかもしれない。しかし、例えば、世界で食糧難が叫ばれる中、日々の生活においてもESG視点を取り入れ、食料を無駄にしない行動を心掛ける社員が一人でも多く在籍する企業には多くの共感が集まり、結果、企業価値向上にもつながると思うのです。ESG経営を突

き詰めれば、一人ひとりの意識改革に焦点を当てた人材育成そのものなのかもしれません。すでに事業として本格的にESGに取り組む部門もあれば、まだピンときていない部門もありますが、そのレベルをどこまで高めることができるかが最大のポイントです。

ありますが、実は目的意識や考え方そのもので、すなわち、ガバナンスはニアリーイコール企業文化だと思っています。細則主義では、思考停止に陥るだけで、長澤社長が目指す本当の意味での意識改革は達成しえない。未来の世界からも選ばれる会社であり続けるという目的を見据え、社員一人ひとりが日々の行動を判断する、そんな企業文化や風土が求められるのではないのでしょうか。

■ 長澤 本当におっしゃる通りです。時代や社会がどんどん変わる中で、細かく規則を定めてもあまり意味がありません。自分の行動が目的に沿っているのか、現行のルールを変えたほうがいいのか、そうした意識を持つことが重要です。その一方で、わからない、判断が難しいという場面もあるはず。現場の社員には、まず「ESG」のモノサシで判断してもらいたい。判断が難しいものについては相談窓口を作り、会社として具体的な指示を出す仕組みを考えています。要は、グループ社員にESGに関わる迷いや悩みを持たせないようにしたいのです。グループ経営という枠組みで考えれば、私も経験したことのない仕事が各事業会社にあるわけですが、だからといって、判断を間違えていいというわけにはいきません。過去にグループ会社での不祥事が起き、その教訓を日本郵船グループ全体で活かしきれなかったという反省があります。国内外のグループ会社すべてに対し、この先の事業活動において本当に困ったことはすべて相談してほしいですし、日本郵船本体の統治機能を拡充したいと考えています。

て自然と話ができています。

御社のESG経営推進委員会のメンバーとは個別に話をさせていただきましたが、徐々にベクトルが合ってきていると感じています。ただ、メンバー一人ひとりの経験が違うため、議論の過程で使う言葉や意味合いがまだ微妙に異なる印象です。ここが揃ってくると日本郵船グループのESG経営も、もっと変わってくると思います。

■ 長澤 私も期待しています。海運業でも

■ 清水 世界中から共感される会社で、「自分の活躍した証を残すことができる」と社員一人ひとりに思ってもらえる会社になりたいですね。そこから逆算して、今どんなことに取り組むべきなのか。自社株の保有のような仕掛けや、世の中の潮流を読む情報収集、コンプライアンスの徹底など、いくつもありますが、一番大切なことは、企業文化や風土だと思います。ガバナンスには内部統制やコンプライアンス的な響きが



いかに 「儲けなくていい覚悟」 ができるか

■ **清水** 真の企業価値向上という観点においては、語弊があるかもしれませんが、「儲けなくていい覚悟」も必要でしょう。これも時間軸の話に通じますが、短期的に儲かっても、会社のレピュテーションの毀損や課徴金などで、10年単位で見ればマイナスというケースもあり得ます。中長期的に見た損得を考えるべきで、その判断が難しい場合は相談すべきです。ビジネスにおいて100%儲かる案件はなく、ある程度のリスクテイクは付き物です。目の前のリターンに飛びつく前に、「ESG」のモノサシを持って、時間軸で整理しながら冷静にリスクとリターンを判断しなくてはなりません。私の部署でも、将来にわたって収益がしっかり伸びる案件かどうか見定めるように意識していて、取らなくていい案件も明確にしています。もちろん、目の前の収益チャンスを競合他社に取られてしまうことにはなりますが、安易に取ってしまうと会社のレピュテーションが毀損して、中長期的なリターンが犠牲になりかねません。この判断が5年、10年後には圧倒的な競争力に変わると信じています。

ガバナンスというのは、シンプルに言うと、短期的には儲けなくてもいいという判断もあると認識し合うことなのかもしれません。

また、リスクを取った結果として仮に事業が頓挫することになっても、それは失敗ではなく、次の成功に向けた糧と捉えるべ

きでしょう。リスクを取ることを恐れすぎではいけませんし、取ったリスクに対して鈍感になっていいわけでもありません。長期的なビジョンを描くためには、リスクと正しく向き合うことが重要なポイントです。

■ **長澤** すぐには収益が上がらなくても、ESG経営に資する案件であれば、短期的に他の収益を犠牲にすることになっても、取り組みたいと現場が伝えてくる場面があります。

事業性やリスクが時間軸で整理され、現場がしっかりとしたビジョンをもって将来の企業価値を生む案件であれば、ゴーサインを出しますよね。収益貢献に時間がかかる点については我慢が必要です。一方で、リスクを取って事業に失敗した場合は、どの時点でプロセスの管理や評

価が不十分だったのか、徹底的にチェックしなければいけないと考えています。

■ **清水** 企業には中期経営計画ではなく、10年、20年スパンの長期的なビジョンや戦略を示して、説明責任を果たす姿勢がますます求められます。長期的な目線で物事を語るには覚悟や信頼関係が必要で、企業側も相当な努力が必要になると思います。これは「経済界の明治維新」と言っても過言ではないくらいの変革だと私は思っていま

して、決して簡単な取り組みではありません。しかし今回、御社からESG経営推進委員会アドバイザーへの打診をいただき、本当に大きなチャンスだと思っています。御社のように歴史ある会社のマインドが大きく変われば、他の日本企業にも大きな影響を及ぼします。いつか、御社の社史に私の名を、「現代の坂本龍馬と呼ばれた人物」として刻みたい。そんな妄想を抱きながら、全力を尽くします。



■ **長澤** 私は清水さんの講演をお聞きして、このままでは日本郵船は本当にまずいと痛感し、その瞬間から意識を180度変えて、ESGストーリーを考えるようになりました。今日の清水さんのお話も非常に心強く感じています。これからも、ESG経営推進委員会で当社メンバーに対し、多角的な視点から鋭いご意見をぜひお願いします。ありがとうございました。